



**Jacinta da Silva  
Ladeira**

**Estratégias de Inovação no Sector Vitivinícola  
Português – estudo do caso Sogrape Vinhos, SA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho ao meu filho João Filipe e ao meu marido, pelo seu incondicional amor e apoio.

## **o júri**

presidente

Prof. Doutor Eduardo Anselmo Moreira Fernandes de Castro  
professor associado da Universidade de Aveiro

vogal

Prof. Doutor Emídio Ferreira dos Santos Gomes  
professor catedrático do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto

vogal

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia  
professor catedrático da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e à colaboração de várias pessoas a quem quero expressar o meu profundo agradecimento.

Ao Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, pela sua orientação científica, pelo incentivo e amizade.

Ao Senhor Fernando Guedes, presidente do Grupo Sogrape, pelas facilidades concedidas no estudo do caso Sogrape Vinhos, SA.

Ao Engenheiro Paulo Manso Preto, da Sogrape Vinhos, SA, pela pronta disponibilidade manifestada em prestar todo o apoio na realização desta tese, pelas valiosas sugestões sobre a temática aqui tratada, pelos esclarecimentos prestados sobre o caso de estudo em análise, pelo material de apoio concedido, pela revisão efectuada ao trabalho escrito, pelo incentivo e amizade.

Ao Doutor Oliveira Bessa, do Grupo Sogrape, pelos esclarecimentos prestados no âmbito do caso de estudo aqui apresentado.

Ao Doutor Paulo Barros e ao Engenheiro Vitor Serra, pela revisão efectuada ao trabalho escrito, pelo constante apoio e incentivo.

À Engenheira Conceição Costa e ao Engenheiro João Brazão que desde o início apoiaram e incentivaram a realização desta dissertação.

À Engenheira Filipa Vasconcelos, pela bibliografia concedida, pelo apoio e amizade.

## palavras-chave

Competitividade, inovação, estratégia, cadeia de abastecimento, gestão da cadeia de abastecimento, sector vitivinícola português

## resumo

Esta dissertação tem por objectivo analisar as possibilidades estratégicas de inovação no sector vitivinícola português. Procura-se compreender como é que as organizações deste sector exploram novas formas de organização e novas estratégias de gestão dos seus negócios, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*). O trabalho assenta em três vertentes. A primeira, estabelece o quadro conceptual que sustenta a dinâmica da competitividade, da estratégia empresarial e da gestão da cadeia de abastecimento. Na segunda vertente, analisam-se os aspectos estruturais do sector vitivinícola em Portugal. Finalmente, a terceira vertente contempla uma análise estratégica através da gestão da cadeia de abastecimento à maior empresa vitivinícola portuguesa, a Sogrape Vinhos, SA.

O desenvolvimento das três vertentes enunciadas permite-nos perceber que, apesar das contrariedades com que se debatem as empresas do sector vitivinícola em Portugal, nomeadamente, a crescente globalização das economias, as rápidas transformações ao nível da produção, da comercialização, das políticas e das medidas de regulação e funcionamento do mercado vitivinícola, bem como dos comportamentos sociais e de consumo do vinho a nível mundial, estas podem vencer o desafio da competitividade, apostando numa gestão estratégica da cadeia de abastecimento, ou seja, estabelecendo novos padrões ao nível da organização das actividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores, procurando alinhar todas as actividades de produção de forma sincronizada, optimizando assim a sua cadeia de valor e, consequentemente, respondendo com rapidez e flexibilidade às exigências do mercado.

**keywords**

Competitiveness, innovation, strategy, supply chain, supply chain management, portuguese wine sector

**abstract**

The objective of this dissertation is to analyze the strategic possibilities of innovation in the Portuguese wine sector. It tries to understand how this sector's organizations explore new ways of organization and new management strategies of their businesses, especially through the supply chain management. The work is based on three main parts. The first establishes the conceptual background that supports the competitiveness dynamic, the business strategy and the supply chain management. The second analyses the structural aspects of the wine sector in Portugal. Finally, the third one considers a strategic analysis of the biggest winegrowing, Portuguese company, Sogrape Vinhos, SA, through the supply chain management.

The development of these three parts allows us to understand that, in spite of all the setbacks that the Portuguese companies of the wine sector have to face, namely, the growing globalization of the economies, the quick transformations at the production level, the commerce, the policies and the regulation measures and the function of the wine market, as well as the social behaviors about the consumption of wine in the world, they can win the challenge of the competitiveness, betting in a strategic supply chain management, in other words, establishing new models/patterns at the organization level of the productive activities, the management and innovation of the procedures and in the relationship between client and supplier, seeking to align all the production activities in a synchronized way, thus optimizing the chain value and consequently answering quicker and with flexibility to the market demands.

## **ÍNDICE GERAL**

<b>ÍNDICE GERAL</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	<b>9</b>
<b>GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1. Razões para a escolha do tema e objectivos	15
1.2. Âmbito da dissertação	18
<b>2. COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO</b>	<b>21</b>
2.1. Introdução	21
2.2. O conceito de competitividade	21
2.2.1. Produtividade: a chave para a competitividade	25
2.3. As novas dimensões da competitividade	26
2.4. A inovação como factor chave da competitividade das empresas	30
2.4.1. Tipos de inovação	31
2.4.2. Modelos do processo de inovação	32
2.4.3. Abordagens actuais sobre inovação empresarial	34
2.4.3.1. Abordagem sistémica	34
2.4.3.2. Abordagem de redes e das relações inter-organizacionais	36
2.5. Conclusões	43
<b>3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E CADEIA DE ABASTECIMENTO</b>	<b>45</b>

3.1.	Introdução	45
3.2.	O conceito de estratégia	45
3.3.	Estratégia empresarial e o meio envolvente	49
3.4.	Estratégia empresarial e cadeia de valor	53
3.5.	Logística	57
3.5.1.	Conceito de logística	61
3.5.2.	Logística inversa	63
3.6.	Gestão da cadeia de abastecimento ( <i>supply chain management</i> )	64
3.6.1.	Conceito de <i>supply chain</i>	64
3.6.1.1.	Estrutura de uma cadeia de abastecimento	65
3.6.2.	Conceito de <i>supply chain management</i> e a sua relação com a criação de valor	66
3.6.3.	Objectivos da <i>supply chain management</i>	68
3.6.4.	Princípios da <i>supply chain management</i>	69
3.6.5.	Vantagens da <i>supply chain management</i>	74
3.6.6.	Fluxo de informação, de materiais e financeiro	75
3.6.7.	Tecnologia de suporte à <i>supply chain management</i>	77
3.6.8.	Modelos colaborativos com clientes e fornecedores	79
3.7.	Conclusões	81
4.	ASPECTOS ESTRUTURAIS DO SECTOR VITIVINÍCOLA PORTUGUÊS	83
4.1.	Introdução	83
4.2.	Delimitação do sector	83
4.3.	Análise interna	85
4.3.1.	Importância económica do sector vitivinícola	85
4.3.2.	Regiões vitivinícolas	86
4.3.3.	Encepamento	92



4.3.4.	Estrutura fundiária e qualidade das uvas	93
4.3.5.	Organização do sector	94
4.3.6.	Estrutura do tecido empresarial	95
4.3.7.	Investimento	96
4.3.8.	I&D, formação profissional e inovação	97
4.3.9.	Produtividade	100
4.3.10.	Comercialização	102
4.3.11.	Competências de gestão – marketing, publicidade e comunicação	104
4.4.	Análise da atractividade da indústria do vinho em Portugal	106
4.4.1.	Rivalidade entre as empresas existentes	107
4.4.2.	Ameaça de potenciais concorrentes	108
4.4.3.	Ameaça de produtos substitutos	110
4.4.4.	Poder de negociação dos clientes e fornecedores	112
4.5.	Análise estratégica e cadeia de abastecimento	116
4.5.1.	Análise SWOT	117
4.5.2.	<i>Supply chain</i>	120
4.6.	Conclusões	123
5.	<b>CASO DE ESTUDO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA: A SOGRAPE VINHOS, SA</b>	<b>125</b>
5.1.	Introdução	125
5.2.	Origens e estrutura do grupo Sogrape	126
5.3.	Universo Sogrape	127
5.4.	Desempenho do grupo Sogrape	129
5.5.	Política, visão, missão e estratégia da empresa	130
5.6.	Cadeia de valor	132
5.7.	Linhas de orientação estratégica e impactos na cadeia de valor	133

5.7.1.	Lançamento e desenvolvimento da marca “ <i>Mateus</i> ”	134
5.7.2.	Consolidação da marca “ <i>Mateus</i> ”	135
5.7.3.	Alargamento a outras regiões	136
5.7.4.	Extensão ao sector do vinho do Porto	137
5.7.5.	Aproximação ao consumidor	138
5.7.6.	Internacionalização	139
5.8.	Sistema de informação integrado	140
5.9.	A adequação das actividades - <i>supply chain management</i>	144
5.9.1.	Estratégia e objectivos	144
5.9.2.	Planificação da procura e previsão de vendas	147
5.9.2.1.	Análise da procura	147
5.9.2.2.	Plano de vendas e marketing	149
5.9.3.	Produção	149
5.9.4.	Compras e aprovisionamento	152
5.9.4.1.	Planeamento de necessidades dependentes (MRP)	153
5.9.5.	Gestão de <i>stocks</i> e armazenamento	159
5.9.6.	Gestão da distribuição e transportes	160
5.9.7.	Serviço ao cliente	161
5.9.7.1.	Venda	163
5.9.8.	Gestão de dados mestre de produção	165
5.9.9.	Avaliação	166
5.9.10.	Principais dificuldades	166
5.10.	O modelo da <i>supply chain</i> e a mudança de paradigma – gestão funcional vs gestão de processos	167
5.11.	Conclusões	171
6.	CONCLUSÕES GERAIS	175

<b>6.1. Principais conclusões do trabalho</b>	<b>175</b>
<b>6.2. Perspectivas futuras</b>	<b>183</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>185</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>203</b>



# ÍNDICE DE FIGURAS

## Capítulo II

Figura 2.1. Factores determinantes de competitividade	24
---	----

## Capítulo III

Figura 3.1. Componentes do vector de crescimento	43
Figura 3.2. As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria	47
Figura 3.3. As três estratégias genéricas	48
Figura 3.4. A cadeia de valores	50
Figura 3.5. Subdivisão de uma cadeia de valores	51
Figura 3.6. O sistema de valores	53
Figura 3.7. Os fluxos da <i>supply chain</i>	72

## Capítulo IV

Figura 4.1. Evolução do volume de vendas de vinho português no período de 1998 a 2000 (1000 hectolitros)	97
Figura 4.2. Evolução do valor em termos reais das vendas de vinho português no período de 1998 a 2001 (milhões de euros)	97
Figura 4.3. Cadeia de valores de uma empresa vitivinícola	118

## Capítulo V

Figura 5.1. Estrutura da Sogrape Investimentos SGPS, SA	123
Figura 5.2. Universo Sogrape	124
Figura 5.3. Factores de sucesso do Grupo Sogrape na gestão da sua cadeia de valor	128
Figura 5.4. Cadeia de valor da Sogrape Investimentos SGPS, SA	129
Figura 5.5. Linhas de orientação estratégica seguidas pelo Grupo Sogrape	130
Figura 5.6. Processos e subprocessos incluídos na fase I do projecto mySAP ERP	140

Figura 5.7. Articulação das diferentes actividades conducentes à satisfação da procura	142
Figura 5.8. Processo de planeamento da Sogrape	147
Figura 5.9. Modelo da <i>supply chain</i> da Sogrape	165
Figura 5.10. Evolução do relacionamento ao longo da <i>supply chain</i> na Sogrape	167

## **Anexo A**

Figura A.1. Esquema identificativo da intervenção legal na actividade do sector vitivinícola na União Europeia	204
Figura A.2. Os modelos utilizados pelos produtores tradicionais de vinho e pelos novos países produtores	205
Figura A.3. Produção mundial de vinho em 2001 (%)	213
Figura A.4. Exportações mundiais de vinho em 2001 (%)	215
Figura A.5. Evolução das exportações de vinho dos países do Novo Mundo e Hemisfério Sul no período de 1989 a 2001 (milhares hl)	217
Figura A.6. Importações mundiais de vinho em 2001 (%)	219
Figura A.7. Consumo mundial de vinho em 2001 (%)	221
Figura A.8. Balanço do mercado mundial de vinho (milhões de hl)	222
Figura A.9. Inventário Vitivinícola de Portugal Continental	231
Figura A.10. Evolução da produção de vinho em Portugal no período de 1997 a 2001, por tipos de vinho (%)	232
Figura A.11. Evolução das exportações de vinho português no período de 1997 a 2001, por categoria de vinho (hl)	234
Figura A.12. Evolução das exportações de vinho português no período de 1997 a 2001, em valor (milhares euros)	235
Figura A.13. Evolução da produção e consumo de vinho em Portugal entre 1997 e 2001 (milhares hl)	237

# ÍNDICE DE QUADROS

## Capítulo III

Quadro 3.1. Principais <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> utilizados na área da <i>supply chain management</i>	75
---	----

## Capítulo IV

Quadro 4.1. Inscrições por actividade vitivinícola (Nº e %)	93
Quadro 4.2. Participação das diversas Denominações de Origem no mercado nacional (%)	108
Quadro 4.3. Evolução do consumo de bebidas no mercado nacional no período de 1998 a 2001 (litros <i>per capita</i> )	109

## Anexo A

Quadro A.1. Evolução da superfície mundial de vinha (milhares ha)	211
Quadro A.2. Evolução da produção mundial de vinho (milhares hl)	213
Quadro A.3. Os doze maiores produtores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)	214
Quadro A.4. Evolução mundial das exportações de vinho (milhares hl)	215
Quadro A.5. Os doze maiores exportadores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)	216
Quadro A.6. Evolução das importações mundiais de vinho (milhares hl)	218
Quadro A.7. Os doze maiores importadores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)	219
Quadro A.8. Evolução do consumo mundial de vinho (milhares hl)	220
Quadro A.9. Os doze maiores consumidores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)	222
Quadro A.10. Evolução da superfície de vinha na UE entre 1989 e 1999	224
Quadro A.11. Evolução da produção de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)	226
Quadro A.12. Evolução das exportações de vinho na União Europeia -15 (milhares hl)	227

Quadro A.13. Evolução das importações de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)	228
Quadro A.14. Evolução do consumo de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)	229
Quadro A.15. Inventário das superfícies vitivinícolas por região	230
Quadro A.16. Evolução da produção de vinho em Portugal no período de 1997 a 2001, por tipos de vinho (milhares hl)	232



## GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

AESBUC – Associação Para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica

ANDОВI – Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

ANIRSF – Associação Nacional dos Industriais de Refrigerantes e Sumos de Frutos

CEL – Centro Espanhol de Logística

COPA – *Controlling Profitability Analyses*

CRM – *Customer Relationship Management*

CVR – Comissão Vitivinícola Regional

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DRP – *Distribution Resource Planning*

EAN – Estação Agronómica Nacional

EIS – *Executive Information System*

ENOVITIS - Salão Internacional de Técnicas para Viticultura

ERP – *Enterprise Resources Planning*

ESAS – Escola Superior Agrária de Santarém

FEOGA – Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola

GATT - Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio

GPPAA – Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar

ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPR – Indicação de Proveniência Regulamentada

IVDP – Instituto dos Vinhos do Douro e Porto

IVM – Instituto do Vinho da Madeira

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

MPS – *Master Production Schedule*

MRO – *Maintenance, Repairs and Operations*

MRP – *Material Requirements Planning*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCM – Organização Comum de Mercado

OCMV – Organização Comum do Mercado Vitivinícola

OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

SAP – *Systems, Applications and Products*

SC – *Supply Chain*

SCM – *Supply Chain Management*

PAC – Política Agrícola Comum

PAMAF – Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

RDD – Região Demarcada do Douro

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VEQPRD – vinho espumante de qualidade produzido em região determinada

VFQPRD – vinho frizado de qualidade produzido em região determinada

VLQPRD – vinho licoroso de qualidade produzido em região determinada

VMI – *Vendor Managed Inventory*

VQPRD – vinho de qualidade produzido em região determinada

SIMEI – Salão Internacional de Material de Enologia e Engarrafamento

SITEVI – Salão Internacional de Técnicas, Equipamentos e Serviços para a Viticultura e Arboricultura

SOP – *Sales Operational Plan*

TECNOVID – Salão de Técnicas e Equipamentos para a Viticultura

TI – Tecnologia de informação



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. RAZÕES PARA A ESCOLHA DO TEMA E OBJECTIVOS

São conhecidas as posições de destaque e a importância que, do ponto de vista agrícola, social e económico, quer a vinha quer o vinho e os seus produtos e serviços associados, detêm em muitos países, em particular nos países mediterrâneos e, claro, também em Portugal.

Contudo, o feroz aumento da concorrência dos mercados, a crescente globalização das economias, o constante avanço das tecnologias, a par do alargamento da União Europeia e das transformações que se têm vindo a verificar na Europa e no nosso país (ao nível da produção, das políticas, dos comportamentos sociais e de consumo do vinho, das políticas e medidas de regulação e do funcionamento do mercado), bem como as transformações igualmente operadas noutras áreas do globo em matéria vitivinícola, em particular pelos designados "Novos Países Produtores", coloca e oferece grandes desafios aos produtores nacionais.

Por outro lado, o protagonismo do cliente e a sua atenção personalizada, o peso da qualidade na satisfação da procura, o poder do talento como primeira matéria prima, a generalização dos intangíveis como factor crítico da gestão e o advento das tecnologias da informação e da comunicação que se tornaram ferramentas organizadoras revolucionárias, induziram uma profunda mutação nas estruturas organizativas formais, cujos resultados configuram um panorama, se não revolucionário, pelo menos muito diferente nas formas de organizar a produção e a gestão das empresas.

Para além do exposto, os consumidores são cada vez mais sensíveis à temática ambiental, impondo condições mais exigentes no que diz respeito à protecção do meio ambiente, o que veio condicionar a actividade de muitas empresas, obrigando-as a redefinir processos e tecnologias.

É neste quadro de pressões e desafios nomeadamente, a concorrência e o desejo de criar um espaço de mercado novo, que as empresas são incentivadas a inovar. O sucesso empresarial depende, em grande medida, da capacidade de inovar e de diferenciar da empresa, isto é, da sua capacidade de fazer algo diferente e melhor do que aquilo que o mercado já tem ou ainda não antecipou.

Assim, a inovação é hoje um factor determinante da competitividade que incide não só sobre os processos, mas também sobre os produtos e os serviços, não apenas sobre a tecnologia, mas também sobre a organização e a gestão.

A concorrência através da inovação parece ser tão importante quanto a concorrência de preços, enquanto reacção das empresas às pressões do mercado. Em muitos sectores empresariais, uma empresa que se deixe ficar para trás na corrida para gerar bens e serviços novos ou aperfeiçoados, ou formas mais eficazes de os produzir e operar, está a colocar em risco o seu futuro.

Este contexto, obriga a que as empresas, para sobreviverem no mercado, adoptem uma postura cada vez mais competitiva. Ser competitivo num contexto de globalização envolve, assim, para além da capacidade de manter o mercado doméstico, a conquista de mercados internacionais relevantes, de forma sustentada, seja pela via do comércio internacional e de operações de IDE, ou através de formas intermédias de internacionalização, nomeadamente, o estabelecimento de redes comerciais para além das fronteiras nacionais.

Deste modo, a envolvente actual, caracterizada por grande turbulência, condiciona fortemente a concepção da estratégia empresarial. Mas, se a estratégia empresarial sempre teve por objectivo desempenhar o papel de instrumento de ajustamento entre a empresa e a envolvente (Carvalho e Dias, 2004), então, dadas as características actuais desta última, afigura-se de crucial importância consagrar novas formas de concepção para as quais a *supply chain management* (gestão da cadeia de abastecimento - SCM), poderá desempenhar um papel de grande relevância.

À medida que as empresas procuram vantagens competitivas nas várias mudanças que se vão verificando na Europa e no mundo, a importância da SCM tem vindo a aumentar, desempenhando um papel coordenador crítico para um grande número de empresas, seus clientes e também consumidores finais.

Portanto, as empresas para sobreviverem na actualidade têm de assumir novas estratégias relativamente às condições que emergem dos mercados, dos produtos e dos processos, particularmente, no tipo de relações com os clientes dos seus produtos ou serviços.

Neste quadro, impõem-se às empresas do sector vitivinícola português constantes inovações, não só no processo produtivo, mas também na exploração de novas formas organizacionais e de gestão industrial, a par de uma maior qualificação dos recursos humanos, que se afiguram fundamentais, quer para a competitividade da própria indústria, quer para a sua sustentabilidade futura.

Tendo como base este quadro argumentativo, a presente dissertação tem como principal objectivo compreender as possibilidades estratégicas de inovação no sector vitivinícola português. Procura-se perceber a capacidade dinâmica das empresas deste sector,

verificando até que ponto a inovação se reflecte no seu comportamento, nas suas capacidades e no seu quadro operacional. Neste domínio, importa compreender como é que as empresas exploram novas formas de organização, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*) que estabelece novos padrões ao nível da organização das actividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores.

Assim, e considerando que:

- a estratégia fornece a direcção e sentido para que uma empresa defina o seu negócio e saiba onde pode e quer chegar;
- que a escolha de qualquer estratégia não pode alhear-se do facto de que as empresas não existem sozinhas, sendo confrontadas com um conjunto de restrições absorvidas da sua envolvente cada vez mais turbulenta;
- e que a *supply chain management* assume uma importância acrescida na estratégia de competitividade de qualquer empresa, pois permitirá compatibilizar competências e recursos com as oportunidades encontradas no meio ambiente externo, minimizando custos de operação ou diferenciando a empresa da concorrência.

Qual será, então, a estratégia competitiva mais adequada ao sucesso das organizações vitivinícolas portuguesas e como é que essa mesma estratégia pode ser organizada através da metodologia da *supply chain management*?

Só uma clara percepção do papel que a *supply chain management* poderá desempenhar na consecução da estratégia empresarial permitirá dotar os agentes do sector da capacidade de agir estrategicamente na construção de dinâmicas de crescimento que lhes permitam um desempenho eficiente e, ao mesmo tempo, a satisfação dos seus clientes.

A metodologia de investigação utilizada neste estudo foi a seguinte:

- o enquadramento teórico e conceptual construído em torno da problemática da competitividade, inovação, estratégia empresarial e cadeia de abastecimento, teve por base uma extensa pesquisa bibliográfica que pressupôs um esforço de investigação e de posterior análise de livros, artigos de revistas científicas e de publicações electrónicas disponíveis em diversas fontes de informação;
- a caracterização e análise dos aspectos estruturais do sector vitivinícola português, resulta, não só, de uma ampla pesquisa bibliográfica mas, sobretudo, do conhecimento que se tem do sector, resultante essencialmente de uma experiência profissional de onze anos, enquanto colaboradora do Instituto da Vinha e do Vinho;

- o estudo de caso inserido neste trabalho resulta particularmente do estudo, visitas e entrevistas com os responsáveis pelas áreas de operações, logística e planeamento da Sogrape Vinhos, SA. Foram também utilizadas algumas fontes documentais fornecidas pela empresa, devidamente referenciadas na listagem da bibliografia consultada, as quais permitiram complementar a informação recolhida através das visitas e entrevistas.

## 1.2. ÂMBITO DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação desenvolve-se ao longo de três grandes vertentes, cuja interligação permite perceber que tipo de estratégias de inovação podem ser adoptadas pelas empresas vitivinícolas em Portugal de forma a assegurarem, quer a competitividade da própria indústria, quer a sua sustentabilidade futura.

Reconhecendo-se que os factores dinâmicos de competitividade possuem um papel cada vez mais importante na criação de vantagens competitivas sustentadas, indispensáveis para assegurar uma adequada inserção nos circuitos do comércio internacional, de que a inovação é cada vez mais, um eixo incontornável de afirmação competitiva das empresas e de que a vantagem competitiva destas passa, cada vez mais, pelo desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e metodologias de gestão e planeamento, apoiadas fortemente por tecnologias de informação e comunicação, estabelece-se primeiro o quadro conceptual que clarifica os contornos da dinâmica da competitividade, bem como da estratégia empresarial e da gestão da cadeia de abastecimento.

Este quadro de referência suporta a segunda vertente, na qual se analisam os aspectos estruturais do sector vitivinícola português de forma a examinar os determinantes da rentabilidade do mesmo e identificar as suas oportunidades e ameaças.

A terceira e última vertente contempla a reflexão através de uma análise empírica às estratégias de inovação implementadas pela maior empresa da indústria do vinho em Portugal, particularmente através de uma análise estratégica à *supply chain management*.

A dissertação está organizada em seis capítulos:

- no **Capítulo I - Introdução**, apresenta-se o tema e analisa-se a sua relevância e as razões da sua escolha, evidenciando-se ainda os objectivos da dissertação, a sua estrutura, organização e metodologia;
- no **Capítulo II - Competitividade e Inovação** - aborda-se a problemática, os conceitos e as dinâmicas da competitividade, bem como da inovação, enquanto processo determinante da competitividade. Neste capítulo procura-se não só fazer o enquadramento conceptual da competitividade, mas também analisar as suas novas dimensões, cada vez mais baseadas em factores intangíveis. Apresenta-se, também, um



resumo conceptual do conceito e tipos de inovação, acompanhado por uma descrição dos modelos predominantes na tradução do processo de inovação, assim como, das abordagens actuais de referência sobre a temática da inovação empresarial, nomeadamente, a abordagem sistémica, *cluster* industrial, distrito industrial, redes industriais e cadeias produtivas;

- **no Capítulo III - Estratégia Empresarial e Cadeia de Abastecimento** - foca-se a estratégia empresarial, a sua relação com a criação de valor e o papel da *supply chain management* (SCM) enquanto elemento catalisador de uma estratégia empresarial que permita às empresas fidelizar os seus clientes/consumidores finais e promover uma laboração eficiente e eficaz;
- **no Capítulo IV - Aspectos Estruturais do Sector Vitivinícola Português** - realiza-se uma análise aos aspectos estruturais do sector vitivinícola em Portugal, salientando os principais condicionamentos, bloqueios e potencialidades que o tipificam;
- **no Capítulo V - Caso de Estudo de uma Empresa Portuguesa: a Sogrape Vinhos, SA** - procura-se analisar e compreender que tipo de estratégias de inovação a maior empresa vitivinícola portuguesa tem vindo a implementar de forma a vencer o desafio da competitividade. Pretende-se analisar que tipo de alterações têm vindo a ser implementadas pela empresa ao nível da exploração de novas formas de organização, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento;
- **no Capítulo VI – Conclusões Gerais**, apresentam-se as principais conclusões do trabalho, bem como algumas limitações do estudo e tenta-se ainda perspectivar linhas de investigação futura que possam vir a permitir complementar e aprofundar a temática aqui abordada.



## **2. COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

A relevância do fenómeno da competitividade em termos de desenvolvimento e de crescimento económico das nações, das regiões e das empresas, tem estimulado a crescente utilização deste conceito bem como originado debates acesos sobre o tema entre empresários, economistas, governantes e políticos.

Porém, o conceito de competitividade é ainda polémico e, como refere Krugman (1996), aparece frequentemente desacompanhado de alguma precisão conceptual no seu uso, existindo, ainda, várias abordagens possíveis para estudar a competitividade.

Neste quadro, vamos procurar ao longo deste capítulo analisar o fenómeno da competitividade, começando por fazer uma abordagem ao seu conceito e a uma das suas principais componentes, a produtividade. Serão também abordadas as novas dimensões da competitividade, progressiva e crescentemente baseadas em factores intangíveis.

Por outro lado, e sendo a inovação uma forma poderosa de manter uma vantagem competitiva, importa também definir com clareza este conceito, assim como, fazer uma análise sintética dos seus determinantes, modelos e actuais abordagens sobre a mesma.

### **2.2. O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE**

Embora a competitividade seja um dos conceitos económicos mais importantes e que maior interesse desperta, quer do ponto de vista teórico quer do ponto de vista prático e das recomendações de política económica, está, no entanto, longe de ter alcançado um consenso relativamente ao seu significado e à sua justificação.

Em concreto, e segundo Enrique Puig, as dificuldades existentes em relação à análise da competitividade podem agrupar-se nos seguintes factores:

- em 1º lugar, a complexidade em elaborar um indicador representativo e operativo, dada a variedade de factores que intervêm na determinação da competitividade;
- em 2º lugar, no carácter relativo do conceito, dado que o que é relevante não é o seu valor absoluto, mas a sua posição e evolução relativamente ao resto da economia;

- em 3º lugar, no seu carácter dinâmico. Os factores que condicionam a competitividade variam ao longo do tempo, de modo que não é adequada uma análise exclusivamente a curto prazo;
- em 4º lugar, a análise de competitividade encontra certas dificuldades na distinção dos factores que são causa de competitividade relativamente aos que são efeito da mesma;
- finalmente, a existência de certos aspectos qualitativos de difícil valorização, apesar de se poderem, de certo modo, encontrar de maneira implícita esses factores em variáveis quantitativas.

Por outro lado, definir e medir competitividade obriga a um exercício de comparação entre agentes ou espaços económicos, e ainda, para aqueles, entre distintos momentos do tempo (Buckley, 1998).

Um outro aspecto, é que a noção de competitividade é distinta, consoante se aborde o plano nacional (ou supranacional/regional) ou o nível da empresa ou do sector (Lança, 2003). Do ponto de vista da empresa, existe um consenso generalizado quanto à definição de competitividade e dos factores que a determinam. Ao contrário, na aproximação macro-económica (do país), e apesar da sua larga tradição, não existe na doutrina económica consenso em relação a muitos dos aspectos da competitividade, tais como a melhor forma de medi-la, os factores determinantes da mesma e, inclusive, a definição exacta de competitividade, devido à complexidade do conceito.

A competitividade ao nível da empresa é vista como a capacidade da empresa produzir bens e serviços de qualidade adequada, a preço adequado, e no prazo certo, satisfazendo as necessidades dos clientes mais eficientemente que as outras empresas, ou seja, identifica-se directamente com a capacidade da empresa operar com lucro num contexto de mercado aberto, sendo geralmente aferida por indicadores relativos à rentabilidade, ao nível de custo, à produtividade e à quota de mercado.

A competitividade de uma empresa corresponde à sua aptidão, em condições de mercado livre e justo, de produzir mercadorias e serviços reconhecidos e aceites como vantagens pelos clientes e concorrentes e de, simultaneamente, manter e expandir o rendimento real dos seus empregados e proprietários (European Commission, 2001).

Por seu lado, a aplicação do conceito de competitividade ao nível da indústria, traz consigo um menor nível de simplicidade na análise. Uma indústria competitiva é entendida como aquela que é composta por empresas competitivas, num contexto de mercado aberto, e numa perspectiva de sustentabilidade. Também aqui são utilizados indicadores como custo, lucro e produtividade, ao nível agregado.

O conceito de competitividade a nível macro-económico aparece associado ao objectivo de aumento sustentado da qualidade de vida das populações, enquanto função do crescimento do PIB per capita, num contexto de economia aberta e de equilíbrio no comércio internacional.

A OCDE define competitividade de uma nação como o grau em que um país pode, sob as condições de livre concorrência, produzir bens e serviços que superem a prova nos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem o rendimento da sua população a longo prazo (OCDE, 1992). Esta definição tem implícita uma combinação entre crescimento e produtividade. Doutro modo, o crescimento económico é gerador de bem-estar.

Enquanto que, no caso da competitividade da empresa e da indústria existe uma postura de posicionamento relativo face às empresas e indústrias que operam no mesmo negócio, ou competem pelos mesmos mercados alvo, já no âmbito da competitividade das nações, esta abordagem de jogo de soma nula surge desprovida de sentido. O nível de vida de uma nação, enquanto função do crescimento do seu PIB *per capita*, não virá prejudicado pelo facto de o crescimento do produto nos outros países ter ritmos superiores. De facto, tal pode, inclusive, traduzir-se num potencial de crescimento do próprio produto nacional, caso se tratem, por exemplo, dos países destinatários das exportações dessa nação (Amorim, 2003).

Nesta perspectiva, Simões *et al.* (2002), afirmam que a competitividade de um país só pode ser vista como a medida das posições competitivas das empresas/sectores, motores da competitividade nacional, em relação às de outros países. Este fenómeno complexo, que envolve as empresas e que pode traduzir o posicionamento de um país, não é passível de ser explicado através da utilização de ferramentas tradicionais de análise económica como o PIB, inflação, investimento, produtividade ou balança comercial. É assim que surgem indicadores com abordagens mais globais para a definição de competitividade, a qual tem evoluído ao longo dos tempos.

No entanto, tem sido aceite a ideia segundo a qual o país/nação só é competitivo na medida em que os seus sectores de especialização produtiva o forem e, particularmente, as suas empresas integradas naqueles sectores. Esta abordagem foi impulsionada por Porter desde o final da década de 80 e, na sua publicação mais conhecida de 1990 ‘*The Competitive Advantage of Nations*’, o autor chama a atenção para a falência da teoria da vantagem comparativa como medida de competitividade de um país (e, portanto, a definição do seu perfil de especialização), propondo uma definição de competitividade que poderia ser aplicada a um país: ‘*The only meaningful concept of competitiveness at the national level is national productivity. A rising standard of living depends on the capacity of a nation’s firms to achieve high levels of productivity and to increase productive over time*’ (Porter, 1990). Ou seja, a partir do conceito segundo o qual a competitividade de um país se

verifica desde que se consiga obter um maior bem-estar para os seus cidadãos, Porter acaba por apontar para uma definição redutora, centrando-se apenas no aumento da produtividade do trabalho e do capital como possível indicador de competitividade de uma nação.

Porter (1990), faz depender a competitividade das nações da capacidade das suas indústrias inovarem e de fazerem o *upgrade*. O autor defende que a competição não ocorre ao nível das nações, mas sim, das empresas, sendo que a melhor maneira de atingir um PIB *per capita* elevado, é ganhar no posicionamento competitivo relativo, nas empresas e nas indústrias.

Porter (1990), refere quatro elementos fundamentais como base da competitividade de uma nação ou espaço económico:

- ♦ as condições/dotações de factores;
- ♦ as condições de procura interna;
- ♦ a existência e dinâmica das indústrias correlacionadas e de apoio;
- ♦ a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Na medida em que as empresas e as indústrias conseguirem reforçar estes quatro elementos, a posição de competitividade da nação sairá reforçada, à medida que se constróem barreiras à entrada para as outras indústrias e nações rivais.

Uma visão próxima da fornecida por Michael Porter, embora adaptada para tomar em conta o emprego, é aquela que é apresentada pela Comissão Europeia no *European Competitiveness Report* (Comissão Europeia, 2001), que define competitividade pela “capacidade de uma economia proporcionar à sua população padrões de vida elevados e crescentes e altas taxas de emprego, de forma sustentada”.

Lança (2000), refere que “ao nível da empresa ou da indústria, esta última quando confrontada com o quadro da concorrência externa, a competitividade consiste na aptidão para ganhar ou manter quotas de mercado, no primeiro caso, ou quotas de exportação, no segundo caso, e de oferecer preços relativos mais baixos ou uma relação qualidade-preço mais favorável”. O papel do preço tem de ser equacionado no contexto do tipo de estrutura concorrencial da indústria e, segundo Lança (2003), essa estrutura depende do tipo de produto e do tipo de tecnologia dominante.

Assim, a competitividade pode ser analisada a diferentes níveis de agregação, sendo importante avaliar o impacto de um seu acréscimo/decrécimo.

Ultimamente, tem havido preocupação em estudar os factores que determinam a competitividade e permitem a criação de vantagens competitivas para a globalidade das

empresas de um sector/país, tendo sido construído um elevado número de indicadores para medir a posição real do país/sector (Simões *et al.*, 2002). Vários autores têm apresentado diferentes formas de medir a competitividade, e que de acordo com Simões *et al.* (2002), podem ser agrupadas em três grandes grupos: (1) indicadores baseados no poder de troca internacional; (2) indicadores baseados na especialização e (3) indicadores globais normalizados pela capacidade de troca.

A competitividade é normalmente discutida em termos de custos e diferenciais de preços embora, toda a evidência empírica mostre que a competitividade pelos preços baixos e pelos baixos custos de produção não é uma competitividade sustentável, devendo por isso ser apoiada em factores dinâmicos de competitividade (ex. aumento de competências, desenvolvimento de redes de cooperação, transferência de conhecimento e aposta em sistemas de informação). Sem dúvida que os factores relativos à tecnologia, inovação, qualidade de produto, etc., são também importantes, no entanto, são mais difíceis de utilizar, uma vez que não são facilmente mensuráveis (Simões *et al.*, 2002).

### **2.2.1. Produtividade: a chave para a competitividade**

O conceito de produtividade deve ser distinguido do conceito puro de produção, não se devendo associar um aumento de produção a um aumento de produtividade. Porém, esta relação directa não é necessariamente verdadeira, pois enquanto a produção apenas diz respeito à actividade de produzir bens e serviços (*output*), o conceito de produtividade encontra-se associado à eficiência na utilização dos recursos (*input*) para a produção de bens e serviços, ou seja, expressa uma relação *input/output* (Simões *et al.*, 2002).

Sendo uma relação entre *output* e *inputs*, em termos de factores, a produtividade pode ser analisada de uma forma global (produtividade global) ou individualmente (produtividade parcial).

Segundo Conceição (2003), “*a produtividade cresce sempre que se consegue produzir mais a partir da mesma quantidade de recursos*”. Nestes termos, a produtividade pode crescer, quer aumentando a eficiência do processo produtivo sem alterar o que é produzido, quer aumentando o valor dos bens e serviços produzidos ou, ainda, pela combinação de ambas as possibilidades.

Para a Comissão Europeia (2002), o crescimento económico depende da acumulação de capital humano e físico, do crescimento da mão-de-obra activa e da eficiência com que estes factores são utilizados. A capacidade de se obter mais resultados com os factores do trabalho e do capital corresponde a um aumento da produtividade. Este crescimento depende da qualidade do capital físico, de melhorias nas competências da mão-de-obra, dos avanços tecnológicos e de novas formas de organizar estes factores. Em termos históricos, o crescimento da produtividade tem sido a principal fonte de crescimento

económico. Tornou possível uma expansão da produção, não só sem os correspondentes aumentos dos factores de produção, mas também com uma redução importante das horas de trabalho a médio prazo, permitindo assim um aumento sustentado dos rendimentos reais.

Quer a nível nacional quer internacional, as empresas só serão competitivas quando conseguirem um crescimento sustentável da produtividade do trabalho e da produtividade total dos factores que lhes permita superar outras empresas, em termos de custos por unidade de produção e de outras características não associadas a custos. Este crescimento da produtividade permite financiar os projectos de expansão das empresas, mas também lhes dá a possibilidade de manter aumentos dos salários reais. De forma semelhante, o nível de vida de um país aumenta quando este consegue um crescimento sustentável da produtividade (Comissão Europeia, 2002).

Reforçando a posição competitiva das empresas inovadoras, os ganhos de produtividade podem não só reduzir os custos por unidade de produção, mas também expandir o mercado dos seus produtos. Os cidadãos beneficiam através de melhores produtos a preços mais baixos e, a médio prazo, através do aumento do emprego. Mesmo que os ganhos de produtividade estejam inicialmente limitados a sectores específicos de uma economia, acabam por ser difundidos para além desses sectores através de mudanças nos preços relativos e de aumentos dos rendimentos reais. Em geral, um país que realiza um crescimento de produtividade forte e sustentável também regista um aumento rápido do seu nível de vida.

O crescimento da produtividade é determinado por uma variedade de factores. Conceição (2003), refere que os determinantes mais importantes, tanto do nível como do crescimento da produtividade são: (1) o nível de capital humano; (2) a inovação tecnológica; (3) a gestão e a organização das empresas e (4) o nível de exposição internacional.

Para Lança (2003), o aumento da produtividade resulta do contributo: (1) dos equipamentos e da eficiência na sua utilização; (2) da subida da cadeia de valor – bens de maior valor acrescentado implicam uma maior produtividade em valor; (3) da inovação contínua na produção e utilização de equipamentos, componentes e materiais; (4) do investimento imaterial em I&D e outros; (5) da inovação na organização da empresa, da produção e do trabalho e (6) das modalidades de relação entre empresas (redes), etc.

### **2.3. AS NOVAS DIMENSÕES DA COMPETITIVIDADE**

Nas abordagens ortodoxas, grande parte do crescimento é explicado pelo progresso tecnológico, mas sem uma descrição clara dos mecanismos e processos que realmente têm lugar, o que resultou, na maioria dos modelos, numa subestimação do papel da inovação no crescimento económico. Estes modelos não eram explicativos do crescimento, mas sim,



teorias explicativas das propriedades de economias em crescimento (Amorim, 2003). Por seu lado, as abordagens actuais incorporam a micro dinâmica da inovação como factor explicativo da competitividade. A inovação mantém a economia fora do equilíbrio, sendo o motor do crescimento. Este advém da coordenação de mercado dos diversos comportamentos micro-económicos, em particular, da relação das empresas com o investimento e com a inovação.

O reconhecimento da importância da competitividade como factor de crescimento e desenvolvimento baseou-se, essencialmente, num demorado processo em que a cristalização da relevância dos principais vectores de competitividade se processou à custa de sucessivos contributos e actualizações *on-going* das teorias hegemónicas.

Assim, quando se enfatizam os principais factores que actualmente dominam o conceito de competitividade, podem salientar-se três categorias:

- ao nível micro-económico, os factores não-custo de competitividade, que ultrapassam as abordagens centradas na competitividade custo;
- também ao nível micro-económico, a valorização crescente dos factores imateriais de competitividade que, embora em articulação com os tradicionais factores competitivos materiais, ganharam predomínio sobre estes últimos;
- ao nível macro-económico, os factores dinâmicos de competitividade, que sobrelevam uma anterior noção de competitividade baseada em factores estáticos de competitividade e, desta forma, apostando na construção de vantagens competitivas em prejuízo da aposta em vantagens comparativas.

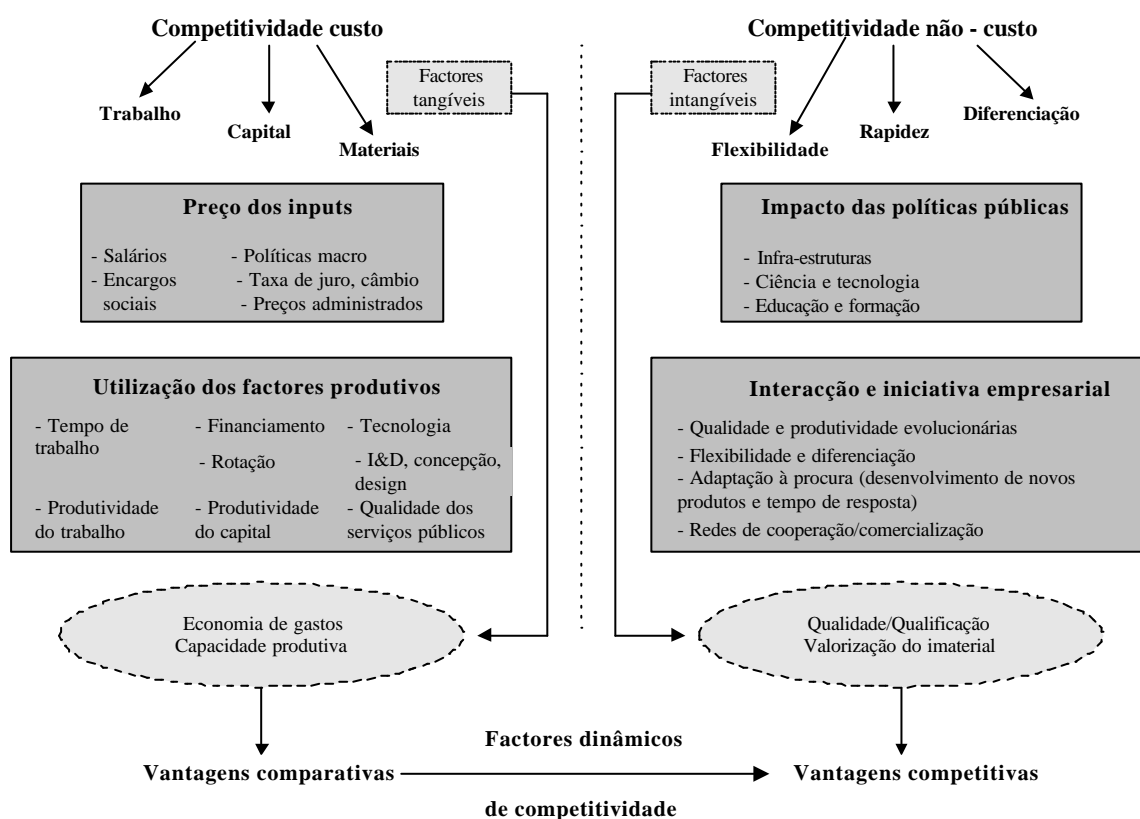
O velho paradigma da competitividade do tipo “*price-taker*”, em que as empresas que não tinham capacidade de influenciar o preço dos seus *outputs* apenas podiam basear a sua competitividade na obtenção de vantagens no preço dos *inputs* (directas ou criadas pela paridade cambial) foi ultrapassada e substituída por uma posição do tipo “*price-maker*”, onde a competitividade se baseia na capacidade de aumentar a produtividade, melhorar a organização e ganhar poder concorrencial (UNCTAD, 1998).

Através da figura 2.1. podemos visualizar as alterações registadas nos factores que determinavam a competitividade baseada nos custos e que, com a crescente exigência de uma elevada qualidade dos produtos, inovação sustentada, flexibilidade funcional e boas condições de trabalho, passaram a centrar-se em factores não-custo.

Os grandes determinantes da competitividade, no passado, baseavam-se numa competição através dos preços que se traduzia na necessidade constante de redução de custos (a competitividade-custo, baseada em factores tangíveis), através do controlo das condições de utilização dos factores produtivos: trabalho, capital e recursos materiais. As abordagens

mais recentes sobre competitividade referem a necessidade de investimento contínuo, especialmente na força de trabalho, que permitam o impulso de uma produtividade evolucionária<sup>1</sup> e de partilha dos riscos associados, entre instituições públicas e privadas, uma vez que as PME não têm capacidade de, simultaneamente, desenvolverem novas tecnologias individualmente, encontrar novos mercados, formar trabalhadores e realizar aumentos de capital (Jacquemin, 2000).

Porém, o novo paradigma inclui também a diferenciação. Com a atenção voltada, agora, para esse objectivo, a inovação tecnológica e ao nível da gestão procura desenvolver e aperfeiçoar factores de diferenciação que, por outro lado, cada vez menos implicam, necessariamente, maiores custos (Stalk Jr., 1988; Porter, 1990).



**Figura 2.1. Factores determinantes de competitividade**

Fonte: Adaptado de Mateus *et al.* (1995)

Configura-se, portanto, um outro ambiente, cada vez mais competitivo, eminentemente dinâmico exigindo uma filosofia concorrencial e práticas de gestão compatíveis. Acredita-se agora que haja sempre uma maneira ainda melhor de fazer, e isso não apenas

<sup>1</sup> Trabalhadores com capacidade de adaptação constante a novas condições de trabalho (novos equipamentos, novos produtos, novas estruturas organizacionais).

ao nível da produção. Tornou-se estratégico olhar para fora, de forma que se esteja, permanentemente, aprimorando o desempenho da empresa de acordo com referências externas (Dertouzos *et al.*, 1989), ou mesmo constatando que o objectivo deva ser levar a empresa a superar-se cada vez mais a si própria.

Ao nível da gestão, a contrapartida desse paradigma expressa-se, assim, através de conceitos e práticas como *benchmarking*, parceria, qualidade total, inovação permanente e aprimoramento contínuo dos factores produtivos, organização do trabalho participativa e integrada, rapidez de resposta e flexibilidade da estrutura produtiva (Hayes, *et al.*, 1988; Dertouzos, *et al.*, 1989).

As regras da nova competição ditam que apenas as empresas flexivelmente especializadas têm capacidade para competir no mercado global, com base na competitividade não-custo (factores essencialmente intangíveis: flexibilidade, rapidez e diferenciação, educação e formação, adaptação à procura), em princípios de *just-in-time*, organização do trabalho em equipa e infra-estruturas cooperativas interempresas. Os aspectos intangíveis do sistema produtivo tornam-se os factores determinantes de competitividade. Valoriza-se, para além da necessária interacção entre iniciativas empresariais, também, e em paralelo, o impacto das políticas públicas.

Ao nível macro-económico, este novo modelo competitivo, desencadeou alterações no próprio papel das políticas públicas. Se, anteriormente, o seu impacto competitivo se reduzia, praticamente, à política macro-económica e de controlo de preços, hoje a sua influência revela-se a um nível muito mais estratégico e que exige um maior grau de concordância com as iniciativas empresariais, nomeadamente porque a sua actuação é indispensável à garantia de um eficaz sistema de suporte das actividades económicas (Ciciotti, 1998), seja pela disponibilidade de infra-estruturas de suporte (vias de comunicação e telecomunicações, institutos de formação técnica e profissional de qualidade, concessão de subsídios à I&D, acesso facilitado ao crédito, serviços de apoio às empresas, etc.), pelo apoio ao fomento de relações interempresariais de cooperação (programas públicos de incentivos, vantagens fiscais, etc.) ou, até, pela possibilidade de criar novas áreas de negócio, até agora fechadas à iniciativa privada.

Deste modo, em termos de política de competitividade, e de acordo com Amorim (2003), perspectiva-se uma mudança expressiva:

- por um lado, o abandono da formalização do discurso em termos de concorrência entre espaços económicos, na medida em que, é ao nível dos agentes que o conceito de competição adquire sentido;
- por outro lado, e porque a acção dos governos condiciona os mercados nacionais e o ambiente económico em que as empresas e indústrias operam, este condicionamento

deverá ser facilitador da competitividade internacional dos agentes. O enfoque passa da intervenção para a facilitação.

## **2.4. A INOVAÇÃO COMO FACTOR CHAVE DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

A palavra inovação aparece continuamente como sinónimo de progresso, de desenvolvimento tecnológico, de criação de emprego, de melhoria das condições de vida. Fala-se de inovação no âmbito económico (a inovação tecnológica nas empresas) e social (sanidade, ócio, condições laborais, transportes, etc.) (Comunidade de Madrid, 2003).

Nas actuais circunstâncias de mercado a inovação e a tecnologia mostram-se como factores fundamentais para que as empresas possam manter e aumentar a sua competitividade.

Já em 1934, o conhecido economista Schumpeter afirmava que *“a inovação e a tecnologia jogam um papel primordial como motores do crescimento económico”*. E são precisamente as empresas, os principais agentes da mudança tecnológica.

Na mesma linha, o *Primeiro Plano para a Inovação na Europa* promovido pela Comissão Europeia (1996), realça a importância da inovação e do desenvolvimento tecnológico como motores do crescimento e da competitividade das empresas. O próprio Tratado de Maastricht (1992) no título XIII (artº 130.1) recomenda como uma das linhas de actuação a seguir pelos Estados Membros, *“favorecer um melhor aproveitamento do potencial industrial das políticas de inovação, de investigação e de desenvolvimento tecnológico”*, a fim de assegurar a competitividade da indústria comunitária.

Porém, existem múltiplas formalizações do conceito de inovação. A Comissão Europeia (1995), no seu *Livro Verde sobre a Inovação*, considera a inovação como sinónimo de produzir, assimilar e explorar com êxito uma novidade nos domínios económico e social, de forma que aporte soluções inéditas para os problemas e permita assim responder às necessidades das pessoas e da sociedade. Também a OCDE (1992), no seu *Manual de Frascati*, define a inovação como a transformação de uma ideia num produto ou num serviço comercializável, um processo de fabrico ou de distribuição operacional, novo ou melhorado, ou ainda um novo método de serviço social. Neste caso, o conceito está claramente ligado à inovação empresarial.

Existe uma multiplicidade de definições e explicações do termo inovação, ligadas ao domínio económico, sociológico, etc., mas todas tem implícito que *“inovar significa introduzir modificações na maneira de fazer as coisas, para melhorar o resultado final. Assim, uma inovação pode ir desde uma acção sobre o preço de um artigo para conquistar um mercado, até à melhoria de um produto antigo ou à descoberta de um novo uso para um produto já existente”* (Comunidade de Madrid, 2003).

### 2.4.1. Tipos de inovação

A variedade e complexidade das inovações é enorme dependendo do sector industrial, do grau de novidade, da tecnologia, da natureza, etc. Por outro lado, as empresas incorporam a inovação de formas muito diversas, podendo fazê-lo para obter uma maior qualidade nos seus produtos ou serviços, diminuir custos, oferecer uma maior gama de produtos ou serviços, ou ser mais rápidas na sua introdução no mercado. Qualquer que seja o caso, a sua única exigência é a de implantar mudança dentro da organização.

O estabelecimento de tipologias de inovação tem atraído o interesse de numerosos estudiosos e investigadores. A diversidade de critérios utilizados na classificação das inovações explica a divergência entre autores quando propõem taxinomias que as agrupam em conjuntos coerentes:

- uma das tipologias corrente distingue inovação ao nível do produto ou serviço, de inovação de processo ou da organização (Pavit, 1984; Freire, 2000; Dantas, 2001; Tidd *et al.*, 2001; Nuchera *et al.*, 2002). Ainda dentro desta linha, é possível encontrar outras propostas ou subdivisões adicionais, como a inovação de marketing, a difusão (OCDE, 1998), a inovação de conceito, de marca, de *design* ou de embalagem (Freire, 2000);
- uma outra classificação é aquela que diferencia a inovação de acordo com o seu grau de disrupção com as soluções preexistentes no mercado, classificando-a como radical ou incremental (Utterback, 1994; Pávón e Hidalgo, 1997; COTEC, 2001; Dantas, 2001; Tidd *et al.*, 2001; Nuchera *et al.*, 2002);
- um outro critério, mais centrado em torno dos efeitos das inovações sobre os padrões de consumo de produtos e serviços, considera que a inovação pode ser: contínua, contínua dinâmica e descontínua (Strutton, *et al.*, 1994);
- Abernathy e Clark (1985), propõem uma outra classificação da inovação em função do binómio tecnologia/mercado que conduz a quatro tipos de inovação: revolucionária, arquitectural, regular e criadora de nichos;
- Barreyre (1980), classifica as inovações com base em três critérios de índole estrutural:
  1. a sua natureza intrínseca, que lhe permite isolar subconjuntos de inovações de dominante técnica, comercial, organizacional e sócio-institucional;
  2. a sua incidência económica, social e tecnológica, com que distingue inovações radicais ou absolutas e inovações de variação ou relativas;

3. a transformação que exige nos modos de organização da empresa, hierarquizando-as de acordo com a gênese do problema que visam solucionar, o modo como o processo é conduzido e o estágio do seu ciclo de vida;
- ♦ uma última perspectiva, coloca a tónica nas motivações e condicionantes para a inovação, classificando-a como ofensiva, reactiva, defensiva ou via subcontratação (Coimbra, 2003).

Segundo Coimbra (2003), a pertinência da análise dos desempenhos de inovação sob estas tipologias reside no facto de se observar uma predominância diferenciada de um ou de outro tipo em diferentes momentos do ciclo de vida dos produtos ou serviços, ou ainda do ciclo de vida das empresas e mesmo entre diferentes indústrias ou regiões, de acordo com a sua cultura, organização, antiguidade ou estrutura de concorrência. Consequentemente, também será diferenciado, o desenho de políticas ou de estratégias de reforço de competitividade via estímulo à inovação.

A formalização conceptual da inovação permitiu construir a chave de leitura em termos de desempenho inovador de empresas e países, capturáveis através de indicadores relativos ao lançamento de novos produtos ou afirmação de novos processos. No entanto, a capacidade de intervenção no sentido do reforço desses desempenhos inovadores, apenas é possível mediante conhecimento dos correspondentes processos e determinantes, que os modelos de inovação tentam descrever.

#### **2.4.2. Modelos do processo de inovação**

O estudo do processo de inovação tecnológica tem sido analisado por diversos autores, os quais tem procurado aportar modelos que permitam compreender tanto as fases que intervêm neles como as principais características que os configuraram.

Os sucessivos modelos de inovação esquematizaram gradualmente as fontes e determinantes de inovação, estabelecendo a base analítica que sustenta a concepção de estratégias de intervenção para o seu estímulo – ao nível da empresa, da indústria ou da região.

A evolução dos modelos incorporou progressivamente um maior número de factores e acrescidos níveis de iteratividade e complexidade no processo, assim como a sua extensão às fronteiras externas da organização em causa, nomeadamente com a incorporação das dinâmicas de redes de relacionamento com fornecedores e clientes (Coimbra, 2003).

Os denominados modelos de primeira geração, ou *technology-push*, representam o processo de inovação de forma linear. Esta forma de conceptualizar o processo de inovação tecnológica contempla a causalidade que vai desde a ciência até à tecnologia e representa-a

mediante um modelo linear que interpreta a origem de uma inovação tecnológica como um processo sequencial e ordenado que, a partir do conhecimento científico e após diversas fases (investigação aplicada, desenvolvimento e produção), comercializa um produto ou serviço que pode ser de interesse para o consumidor (Nuchera *et al.*, 2002). A hipótese básica aqui era a de que, quanto mais I&D houvesse no sistema, maior seria o fluxo de inovações (ou pelo menos de transformações tecnológicas) daí derivadas, ou seja, como refere Rothwell (1994), “*mais I&D significa mais resultados inovadores*”.

No entanto, e dentro desta focagem linear, a partir da segunda metade da década de sessenta começa a prestar-se mais atenção ao papel do mercado no processo inovador, quer dizer, a incorporar no novo produto ou serviço aquelas ideias provenientes da identificação das necessidades dos próprios consumidores. Estes modelos designados de segunda geração, ou *market pull*, colocam já um maior enfoque no papel do mercado no processo de inovação. Os defensores desta abordagem argumentam que o processo tecnológico é determinado por factores económicos e sociais (Schmookler, 1966).

Assim, nesta nova perspectiva, o modelo linear incorpora o mercado como elemento desencadeante do processo de inovação tecnológica.

No final da década de 70, na sequência do estudo empírico realizado na indústria química por Freeman (1979), teve lugar uma ruptura com a perspectiva tradicional, com o modelo interactivo da inovação, que combina os factores das abordagens *demand-pull* e *technology-push*. Surge uma visão interactiva do processo de inovação que considera como principais forças impulsionadoras da inovação, as oportunidades científicas e tecnológicas, combinadas com as necessidades económicas que emergem do mercado e da sociedade (Freeman, 1979).

O modelo interactivo, ou *chain-link model*, proposto por Kline e Rosenberg (1986), embora continue a considerar o processo de inovação como uma sequência lógica de fases distintas, realça a “*interacção entre as oportunidades oferecidas pelo mercado, por um lado, e os conhecimentos e recursos da empresa, por outro, estando as principais funções – estratégias de produto e determinação das oportunidades de mercado, concepção analítica e técnica, engenharia de produção e comercialização e distribuição – permanentemente inter-relacionadas*” (OCDE, 1992).

Embora o modelo interactivo reflecta uma maior aproximação da teoria à prática, mantém ainda um carácter sequencial, conduzindo a um processo demasiado longo. De acordo com Rothwell (1992), a partir da segunda metade dos anos oitenta, o processo de inovação deverá ser explicado pelo modelo integrado, ou de quarta geração. Este modelo veio enriquecer a abordagem anterior com a perspectiva da integração funcional da empresa. O processo de inovação é concebido como um conjunto de actividades paralelas através de unidades funcionais na empresa. A sua gestão, apesar de poder ser concebida a partir de um conceito de um novo produto ou serviço, deverá materializar-se num trabalho conjunto

e integrado das áreas de marketing e de engenharia. Neste modelo, começa, pois, a verificar-se uma significativa ênfase na cooperação interempresarial, que pode tomar diferentes formas e onde a vertente tecnológica joga, quase sempre, um papel relevante.

Posteriormente, o modelo de quinta geração veio reforçar a abordagem da integração organizacional, identificando processos funcionais paralelos e cruzados, que envolvem fornecedores e clientes – *lead users*. Este modelo procura capturar as dinâmicas de rede intra e extra organizacionais, centrando-se em estruturas mais flexíveis que sublinham o carácter determinante da rapidez de resposta e da adaptabilidade no processo de inovação. Este modelo caracteriza-se pela *electronification of the innovation*, ou seja, pelo recurso sistemático a sistemas inteligentes, tornado possível pelo grande desenvolvimento das tecnologias de informação (Rothwell, 1992). Nestas circunstâncias, os modelos de quinta geração apropriam, sob uma abordagem sistémica, a importância da gestão da informação em ambos os níveis (interno e externo) e na ligação com os parceiros (a montante e a jusante).

O modelo em rede, que Rothwell (1992), apresenta como o modelo do futuro, considera, pois, a empresa como um sistema aberto, com umas fronteiras cada vez mais difusas, o que implica a adopção de estruturas organizacionais flexíveis, visando integrar a inovação no quotidiano da empresa.

O que estas contribuições teóricas nos permitem concluir é que a eficiência e eficácia do processo de inovação “*passa pelo desenvolvimento de uma cultura de abertura, de cooperação e de redes*” (Prouvost, 1991), obrigando assim, à integração dos recursos (tecnologias) e capacidades (pessoas) próprias, com um vasto conjunto de agentes externos, com os centros de investigação públicos e privados, as universidades, os fornecedores, os clientes e os concorrentes.

A importância destes modelos reside num esforço, progressivamente melhorado e orientado para a intervenção, de identificação de determinantes da inovação. Esta tendência (de contemplar progressivamente diversos determinantes e condicionantes, e processos iterativos de comunicação e transferência de conhecimento) indicia em si que as leituras mais recentes se orientam para a abordagem sistémica.

### **2.4.3. Abordagens actuais sobre inovação empresarial**

#### **2.4.3.1. Abordagem sistémica**

Como vimos anteriormente, durante as últimas duas décadas, a inovação, ultrapassando em definitivo as suas facetas clássicas estritamente tecnológicas, passou a ser entendida em



sentido amplo, de molde a incluir as vertentes do produto, do processo e organizativas, tanto ao nível das empresas como, até, nas suas dimensões sociais e institucionais, ao nível dos próprios sectores industriais, das regiões e dos países (Morgan, 1997), tornando-se um referencial praticamente obrigatório na análise das dinâmicas territoriais de desenvolvimento. Assim, hoje em dia, o conceito de “sistema” está profundamente enraizado na teoria da inovação.

A perspectiva sistémica da inovação desenvolveu-se em meados da década de 80 (Lundvall, 1985, 1988, 1992; Freeman, 1987, 1988; Nelson e Rosenberg, 1993; Edquist, 1997) e veio enriquecer a análise da inovação, considerando factores para além dos tradicionais, tais como a organização institucional, a cultura e a história dos países e regiões, onde a inovação ocorre e se dissemina.

Freeman (1987), define sistema nacional de inovação como um conjunto de instituições nos sectores público e privado cujas actividades e interacções geram, importam, modificam e difundem novas tecnologias.

Segundo Lundvall (1992), um sistema nacional de inovação inclui o conjunto de elementos e aspectos da estrutura económica e do quadro institucional que afectam os processos de aprendizagem, de pesquisa e exploração de novos conhecimentos, englobando seis vectores essenciais: a organização interna das empresas, as relações interempresas, o sector público, o sistema financeiro, as instituições científicas e tecnológicas e o sistema de ensino-formação.

Para Coimbra (2003), o conceito de sistema de inovação congrega todo o conjunto de actores intervenientes nos processos de produção e aplicação de conhecimento necessários para a ocorrência de inovação, assim como, as interacções entre eles e os seus respectivos factores determinantes: o sistema financeiro, as práticas de gestão empresarial, o contexto legal e administrativo, os níveis de competências dos recursos humanos, a sua mobilidade, a estrutura de relações sociais ou ainda as práticas negociais. A inovação e o progresso tecnológico são o resultado de interacções complexas entre actores que produzem, distribuem e aplicam diferentes tipos de conhecimento. Estes actores são as empresas, universidades e entidades públicas de investigação, além das respectivas pessoas a elas ligadas e, adicionalmente, as entidades responsáveis pelas políticas e serviços públicos. A tónica dos processos de inovação é colocada não nos agentes, mas sim, nos processos de interacção ou nos fluxos de inovação e de tecnologia entre eles.

Esta perspectiva sistémica considera a inovação como o resultado de processos interactivos de aprendizagem colectiva. Nesta concepção, é tão importante conhecer as características de cada organização como as do meio envolvente, tanto imediato (externalidades de proximidade) como distante. Dentro desta concepção sistémica de inovação, os processos de criação de novos conhecimentos por parte das organizações são indissociáveis dos “meios” em que estas se inserem, tanto do ponto de vista físico como funcional. As

disciplinas que valorizam as dinâmicas territoriais são, assim, chamadas a contribuir para um melhor entendimento do modo como diferentes meios favorecem os processos interactivos de aprendizagem colectiva e, por essa via, a capacidade de inovação por parte das organizações que deles beneficiam.

#### **2.4.3.2. Abordagem de redes e das relações inter-organizacionais**

Na abordagem de redes e das ligações inter-organizacionais, alguns estudos analisam as ligações estabelecidas entre as empresas e outras organizações, tendo em vista a melhoria das suas capacidades inovadoras. As organizações envolvem-se num conjunto de ligações procurando alcançar uma maior compatibilidade com o meio envolvente, como também melhorar a sua capacidade inovadora (Oliver, 1990).

De acordo com Yeung (2000), a empresa é uma unidade organizacional que estabelece diversas relações com os actores com os quais está envolvida. Essas relações não se constroem só na lógica de simples lucro, mas também considerando em conjunto uma lógica comercial e pessoal. Assim, essas relações podem ser interpessoais, familiares, ou simplesmente relações sociais. Nesta perspectiva, também Granovetter (1985), argumenta que o mercado anónimo do modelo neoclássico não existe na vida económica e as transações de todos os tipos estão repletas de ligações sociais. Portanto, as empresas desenvolvem ligações inter-organizacionais e também relações sociais e individuais, que podem ter pelo menos igual importância na formulação do comportamento organizacional.

Vários trabalhos tem sistematizado diversos enfoques da teoria das redes e das relações inter-organizacionais (Oliver, 1990; Grandori e Soda, 1995; Oliver e Ebers, 1998, Sobrero e Schrader, 1998). De entre essa multiplicidade de enfoques destacamos as abordagens de *cluster* industrial, distrito industrial, redes industriais e cadeias produtivas - *supply chain*.

#### **Cluster industrial**

A noção de *cluster* tem hoje presença obrigatória na análise do processo de inovação e na formulação das políticas de inovação na generalidade dos países da OCDE. Para Marques (2003), o interesse na análise do crescimento e da competitividade em termos de *clusters* reside no facto de que esta abordagem permite apreender aspectos da realidade económica que escapam à análise convencional e às políticas públicas tradicionais, mas têm uma grande importância para compreender e agir sobre o desempenho das empresas, das regiões e dos países naqueles dois domínios.

Por cluster entende-se “o conjunto de empresas inter-relacionadas entre si e com entidades produtoras e difusoras de conhecimento, com o objectivo de construírem novas competências e novos factores competitivos e aumentar o valor acrescentado” (Ribeiro, 2002).

Marques (2003), refere que a noção de *cluster* permite, em particular, captar interacções entre agentes económicos interdependentes (incluindo nestes não só as empresas, mas também instituições públicas e entidades de interface ou outras com acção no campo económico), geradas num quadro espacial definido (local ou regional) e sob determinadas condições, de onde podem resultar efeitos multiplicadores dos resultados das acções individuais desses agentes.

Como Porter (1990), frisou as diferenças de produtividade e de competitividade entre regiões e entre países podem atribuir-se, em grande medida, ao diferente grau de “*clusterização*” das actividades económicas. Em muitos sectores e mercados, as empresas que detêm a liderança mundial têm a sua base num número muito restrito de localizações, onde beneficiam desses efeitos de *clusterização*. Por sua vez, os países tendem a ser especializados e bem sucedidos num número reduzido de *clusters*.

O interesse redobrado que tem sido dedicado aos fenómenos da *clusterização*, resulta da constatação de que a abordagem em termos de *clusters* se revela particularmente apropriada para captar as diferentes facetas dos complexos processos de inovação, nomeadamente no domínio tecnológico, permitindo, assim, avanços consideráveis no conhecimento destes processos e na identificação das fontes de eficiência económica.

Por outro lado, torna-se relevante a abordagem da inovação com base na noção de *cluster*, pelo facto de que as empresas não inovam isoladas do seu contexto envolvente e de que as suas relações com outras empresas são um veículo essencial do processo inovador (Marques, 2003). Neste domínio, Porter e Stern (2001), descrevem as principais vantagens que as empresas inseridas num *cluster* podem usufruir. Sublinha-se que as empresas inseridas num *cluster* têm vantagens potenciais na percepção de necessidades e oportunidades para a inovação. Revela-se igualmente importante a flexibilidade e a capacidade dos *clusters* para rapidamente converterem em realidade novas ideias. A empresa que se situa num *cluster* tem possibilidade de obter mais rapidamente os seus fornecimentos de componentes, serviços, equipamentos e outros *inputs*. No *cluster*, os fornecedores e os parceiros locais podem estar mais envolvidos no processo de inovação e os relacionamentos necessários à inovação são mais fáceis de encontrar através dos participantes próximos (Porter e Stern, 2001).

Assim, o *Focus Group on Cluster Mapping and Clusters Policy*, da OCDE, considera que a abordagem em *clusters* é das mais vantajosas, face às tradicionais intervenções em termos sectoriais, no que respeita ao processo de inovação e à própria definição da respectiva política. Esta abordagem passou assim a estar presente nas políticas públicas de vários países e tem como objectivos remover as imperfeições sistémicas existentes nos sistemas de inovação, melhorando o seu funcionamento tendo em vista o desenvolvimento económico.

## **Distrito industrial**

O conceito de distrito industrial e a sua caracterização enquanto forma de organização produtiva baseada em empresas de pequena dimensão remontam aos finais do século XIX, com a obra de Alfred Marshall intitulada *Principles of Economics* (Marshall, 1947). Marshall (1947), referiu que desde a antiguidade, a produção de certos artigos é efectuada por pequenas empresas de natureza similar e que essas indústrias especializadas se concentram em localizações específicas. O mesmo autor apresenta como vantagens da concentração de empresas: a habilidade profissional partilhada pelos membros da comunidade, o crescimento de indústrias subsidiárias especializadas, a possibilidade de utilizar maquinaria especializada e o mercado de mão de obra especializado.

A primeira referência ao moderno conceito de distrito industrial surge quase um século depois, tendo sido desenvolvido e explicado por autores contemporâneos, de entre os quais se destacam Giacomo Becattini e Marco Bellandi.

Para Becattini (1989), *“o distrito industrial é uma entidade sócio-territorial caracterizada pela co-presença activa, numa área territorial circunscrita, natural e historicamente determinada, de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas industriais”*.

Nos distritos industriais as empresas são parte integrante do território, dir-se-ia que são, também elas, território, e esse facto não pode ser visto independentemente do seu contexto histórico. Esta perspectiva *marshalliana* expressa a ideia de *embeddedness*, conceito analítico proposto por Granovetter (1985) para explicar o funcionamento dos distritos industriais: um enraizamento na matriz sócio-cultural local que constituiu a base de gestação e sustentação de economias de aglomeração propiciadoras de vantagens empresariais. Nesta acepção, um distrito industrial constitui uma *“grande concentração de pequenas e médias empresas, autónomas, integradas horizontalmente, altamente especializadas, actuando numa dada fase do processo produtivo (...) e desenvolvendo vastas redes de subcontratação”* (Garnise, 1995), com elevada capacidade dinâmica de adaptação às modificações da procura.

A abordagem dos distritos industriais, opostamente ao modelo de inovação provinda do exterior e difundida através de grandes empresas, contrapõe uma visão do território como uma entidade activa, capaz de promover, no seu próprio seio, uma dinâmica de inovação que, naturalmente, vai estar muito dependente dos quadros culturais locais e dos processos colectivos de aprendizagem e aquisição de competências em determinadas fileiras produtivas de especialização.

Como refere Marcelpoil (1998), a interacção sistemática entre a matriz empresarial e a comunidade local organizada em torno das redes familiares e das relações de sociabilidade, de que resultam um saber e um saber-fazer que são produtos de uma cultura historicamente

constituída, é o vector chave dos processos de aprendizagem e da dinâmica de inovação. No mesmo sentido, se pronuncia Garafoli (1994), sublinhando que *“o profissionalismo dos trabalhadores (...) é resultante da sedimentação histórica de conhecimentos sobre o ciclo produtivo e as técnicas utilizadas”*.

Por outro lado, um dos traços mais vinculados no padrão de inovação à escala dos distritos industriais é a cooperação, como refere Dei Ottati (1994), *“a vontade para cooperar é absolutamente indispensável para a concretização da inovação nos distritos industriais que, devido à divisão do trabalho entre as empresas, toma a forma de um processo eminentemente colectivo. Assim, para o dinamismo económico do distrito e para a competitividade das empresas, estas precisam de ser inovadoras mas, simultaneamente, não o podem ser senão cooperando entre si”*.

Para além disto, nos distritos industriais, a difusão da inovação efectua-se muito rapidamente, porque a transmissão de informações é efectuada por um grande número de fabricantes que partilham a mesma cultura e o mesmo nível de qualificações e capacidades técnicas. Como são semelhantes, têm capacidade de transmitir e assimilar o mesmo conhecimento (Malerba, 1993; Dei Ottati, 1994; Staber, 1998).

De acordo com Santos (2002), a inovação nos distritos industriais ortodoxos encaixa perfeitamente, pelo menos nas suas fases iniciais, no modelo endógeno de desenvolvimento, já que possui uma inquestionável fundação territorialista e filia em processos sociais alargados que condicionam vincadamente a trajectória tecnológica da região. A inovação radica na complexa dinâmica da teia social que caracteriza o distrito, seguindo, pois, uma via territorialista e relegando para segundo plano um padrão inovador baseado em mecanismos hierárquicos inter-empresariais e de fertilização cruzada inter-institucional. Assim, e como acentua Bellussi (1996), os distritos industriais *“desenvolvem uma capacidade tecnológica e inovadora endógena”* que possibilita que as PME locais consigam competir nos mercados internacionais com as grandes empresas verticalmente integradas (Koschatzky, 1999).

## **Redes industriais**

Segundo Axelsson e Easton (1992), uma *rede* pode definir-se em termos genéricos como *“um modelo ou metáfora que descreve um número, normalmente elevado, de entidades ligadas entre si”*. Os mesmos autores acrescentam que, numa rede industrial, *“as entidades são actores envolvidos no processo económico, os quais convertem recursos em produtos acabados e em serviços para os utilizadores finais, sejam eles indivíduos ou organizações”*. As ligações entre os actores são usualmente definidas em termos de transacções económicas, que se realizam dentro de um quadro de relações duradouras. A existência de tais relações é a razão de ser da rede industrial (Axelsson e Easton, 1992).

Hakansson (1987), propõe um modelo de redes industriais, constituído por três componentes: actores, actividades e recursos. Para este autor cada uma das componentes do modelo constitui em si própria uma rede. Mas dada a sua interdependência relativamente às outras duas, a essa totalidade denomina-se rede industrial. Os actores definem-se como aqueles que executam as actividades e/ou controlam recursos e podem ser indivíduos, empresas ou partes de empresas e outro tipo de instituições (Hakansson, 1987; Hakansson e Joahanson, 1992). As actividades são desenvolvidas pelos actores e através delas os actores usam recursos para combinar, desenvolver, trocar ou criar outros recursos (Hakansson e Joahanson, 1992). Os recursos são os meios utilizados pelos actores quando realizam actividades e podem ser físicos, financeiros e humanos (Hakansson, 1987).

O pressuposto base do modelo “actores, recursos e actividades” consiste no facto da empresa individual depender de recursos controlados por outras empresas. O acesso aos recursos depende da posição da empresa na rede (Ibarra, 1993).

Para o desenvolvimento das suas actividades, as empresas não possuem todos os recursos de que necessitam, tendo por isso necessidade de efectuar trocas de recursos com outros actores (Easton, 1992; Hakansson e Joahanson, 1998). A rede pode ser a melhor forma de as pequenas empresas compensarem a falta de recursos, pois esta pode ser a fonte desses recursos (Gibb, 1993; Premaratne, 2001). A rede também pode incrementar a capacidade dos actores acederem aos recursos, dado que os empresários utilizam os relacionamentos como um meio de obtenção dos recursos de que necessitam (Birley, 1985; Greve, 1995; Ozcan, 1995).

Para Premaratne (2001), através da rede empresarial, as empresas conseguem obter recursos essenciais para a competitividade e sobrevivência no mercado. Isto é corroborado por Jarillo (1989), que considera que a competitividade das empresas é determinada não só por recursos internos, mas também através do acesso ao conhecimento e a recursos obtidos através do relacionamento com clientes, fornecedores, organizações de investigação, consultores, e outros actores da rede.

No processo de inovação, os relacionamentos com os vários actores da rede são particularmente importantes. De acordo com Hakansson e Joahanson (1992), e considerando o caso concreto da inovação ao nível do produto, verifica-se que a fabricação de um produto dificilmente se faz unicamente por um só actor; geralmente recorre-se à colaboração de vários actores dentro da rede. Deste modo, os relacionamentos entre os vários actores da rede possibilitam o conhecimento e os recursos necessários ao desenvolvimento de novos produtos.

Castro (2002), refere que uma empresa que pertence à rede beneficia: da partilha de recursos e informação específica, da partilha de riscos, da criação de valor conjunto com

base em competências distintas, da facilidade de transmissão e geração de informação, conhecimento e, consequentemente, da inovação.

Assim, os relacionamentos entre os vários actores da rede possibilitam os recursos necessários ao processo de inovação e o acesso aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de novos produtos ou de ideias inovadoras.

### **Cadeias produtivas – *supply chain***

Para (Motta 2001), a cadeia produtiva será uma rede de empresas onde as relações não estão restritas apenas ao ambiente de uma empresa, nem de uma região, mas de um produto ou serviço. Portanto, as relações existentes numa cadeia produtiva iniciam-se com a disponibilização das matérias primas que irão formar o produto requerido pelo cliente final, e terminam com a sua entrega (incluindo aqui o serviço pós-venda). De uma cadeia produtiva podem fazer parte várias redes de empresas (elos da cadeia produtiva), sendo que a cadeia produtiva pode estender-se por vários países, ou ser apenas local (Motta, 2001).

Os estudos sobre as cadeias produtivas têm vindo a aumentar, e vários são os aspectos que têm sido abordados: *supply chain management* (Rodrigues & Pires, 1997; Pires, 1998; Wood e Zuffo, 1998; Christopher, 1992; Hausman, 2000; Lambert e Cooper, 2000; Lee, 2000, 2004; Chopra e Meindl, 2001; Atiye, 2002; Malinverni, 2002), configuração das cadeias, estrutura de comando e/ou poder (Fleury e Fleury, 2000), aspectos institucionais, analisados pela abordagem de cadeias produtivas globais, ou *global commodity chains* (Gereffi, 1994), *global value chain* (Gereffi, 1999; Humphrey & Schmitz, 1999), progresso das cadeias, discutido pelo industrial *upgrading* (Gereffi, 1999; Humphrey & Schmitz, 1999; Cruz-Moreira, 2000), etc..

De todas as abordagens, a da *supply chain management* (gestão da cadeia de abastecimento) é sem dúvida aquela que maior interesse tem despertado, tanto no mundo académico como no empresarial. De facto, pressionados pela competição globalizada, as empresas procuram novas formas de superar as dificuldades e garantir a própria sobrevivência. Este quadro requer empresas ágeis e flexíveis e a obtenção dessas características exige das empresas um sincronismo das suas operações dentro da cadeia de abastecimento (*supply chain*). É neste sentido que o conceito difundido com *supply chain management* (SCM) representa para as empresas uma oportunidade de obter vantagens competitivas perante os concorrentes.

De forma geral, podemos dizer que *supply chain management*<sup>2</sup> corresponde à integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o utilizador final até aos fornecedores iniciais, que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.

---

<sup>2</sup> Uma abordagem mais completa à *supply chain management* será efectuada no capítulo III.

Cada vez mais, o sucesso da organização individual parece estar relacionado com a sua habilidade em competir desempenhando diferentes papéis nas cadeias de abastecimento dinâmicas e virtualmente conectadas a nível global, e não pela sua actuação como organização isolada e estática (Henriott, 1999; Gulati, *et al.*, 2000).

A crescente intensificação dos elos das cadeias de abastecimento, a crescente divisão do trabalho e a especialização na área da ciência e tecnologia, têm vindo a diminuir o número de inovações realizadas por firmas isoladas (Coombs & Metcalfe, 1998). Estes autores argumentam que as firmas necessitam de conhecer melhor as tecnologias utilizadas pelos seus clientes e fornecedores, levando por isso a que haja uma diversificação e difusão de tecnologias genéricas (informática, biotecnologia e novos materiais) o que gera novas oportunidades para inovações, através do potencial de combinação das tecnologias genéricas com os produtos tradicionais das empresas.

Por outro lado, Lundvall (1992), reconhece a importância das inovações ocorridas num sector, para os demais sectores da mesma cadeia. De facto, a introdução de uma inovação requer, da empresa inovadora, mudanças no *mix* das matérias primas adquiridas, alterando assim as procuras para trás. As inovações também levam a modificações no processo das empresas consumidoras e, conseqüentemente, geram esforço de comunicação entre ambos os sectores.

Com a *supply chain management* procura-se que as empresas sejam ágeis num contexto global, que tenham a capacidade de introduzir rapidamente no mercado produtos inovadores; que sejam capazes de dar resposta rápida ao mercado e aos clientes, quanto a novos produtos; além disso, que optem por um sistema produtivo reconfigurável e continuamente em mudança para se adaptarem à própria dinâmica do mercado. Uma empresa ágil encontra-se em constante mudança, nunca atingindo um estado estável, e adaptando-se constantemente a um conjunto de circunstâncias imprevisíveis. A capacidade para responder rapidamente ao mercado apenas pode ser conseguida através de processos de cooperação internos e externos à própria empresa. A cooperação pressupõe um elevado grau de confiança entre parceiros, e uma partilha igualmente segura do conhecimento e da informação.

Na óptica da colaboração, o desafio é fazer com que todos os membros da cadeia, incluindo fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores, ajam como se fizessem parte da mesma empresa. Por conseguinte, a comunicação contínua entre os diferentes parceiros em cada passo da cadeia, é fundamental para permitir um fluxo suave e contínuo de produção (Ferguson, 2000).

A cooperação com fornecedores e clientes torna-se cada vez mais importante. A acção de fornecedores presta-se a óbvias repercussões sobre a inovação de produto, através do aperfeiçoamento de matérias intermédias ou componentes (Davelaar e Nijkamp, 1990). Por outro lado, na *supply chain management* a cooperação com os fornecedores baseia-se em



relações de longo prazo (Lamming, 2000), em que estes dão um contributo importante para o desenvolvimento de novos produtos. Esta abordagem aumenta a visibilidade das soluções de compromisso custo-desempenho, reduz o tempo de introdução no mercado e melhora a integração das tecnologias que os compõem (Tidd *et al.*, 2003). A cooperação com clientes, ao nível da captação de bloqueios técnicos que atinjam o utilizador, a partilha de conhecimento proveniente de dinâmicas de *learning by using* ou a receptividade a sugestões de aperfeiçoamento nos produtos, comportam um efectivo potencial de evolução tecnológica.

Para além disto, a intensa complementaridade entre os actores que compõem uma cadeia de abastecimento, a frequente heterogeneidade dos mesmos, em termos de capacitação produtiva, tecnológica e organizacional, ajuda a estimular essa rede de empresas a transformar-se numa rede de aprendizagem, entendida enquanto um *pool* social de conhecimentos e informações que circulam entre os seus membros, gerando fortes externalidades positivas (Bessant e Tsekouras, 1998, 1999, 1999a).

## 2.5. CONCLUSÕES

Apesar de ser um dos temas dominantes do debate económico, a competitividade está longe de ser uma noção pacífica.

As definições de competitividade começam correntemente por fazer a ressalva da existência de uma clara distinção entre competitividade das empresas e competitividade das nações ou áreas geográficas, apesar da sua reconhecida interdependência.

Porém a competitividade pode definir-se, em termos sintéticos, como a capacidade para manter as posições já existentes nos mercados ou para conquistar novas quotas de mercado.

Por outro lado, a produtividade é um dos mais importantes vectores da competitividade empresarial e o seu crescimento é determinado por uma variedade de factores.

Ao longo do tempo têm-se registado alterações nos factores determinantes da competitividade. No passado, esta baseava-se em factores tangíveis, hoje os aspectos intangíveis do sistema produtivo tornaram-se os factores determinantes da competitividade.

Assim, a inovação assume-se cada vez mais como um factor chave da competitividade. Contudo, ao longo dos últimos anos, a concepção da inovação mudou radicalmente. Entre as décadas de 1950 e 1980, grande parte das discussões em torno da natureza e características do processo de inovação e dos factores que podem conduzir ou retrair o processo de inovação, centrou-se na importância relativa das componentes “mercado” e “ciência”. Hoje, as abordagens actuais sobre inovação passam principalmente pela

perspectiva sistémica da inovação e pelas redes de inovação, pois estas acrescentam e realçam a importância de outros factores que influenciam o processo de inovação.

As abordagens sistémicas dão ênfase às condições oferecidas pelos países e pelas regiões no estímulo da capacidade inovadora empresarial.

As abordagens de redes e relações inter-organizacionais, ainda que sejam oriundas de abordagens teóricas diversas, têm demonstrado uma considerável convergência de ideias relativamente ao processo de inovação empresarial. A abordagem de *cluster* industrial dá grande ênfase à pressão concorrencial que o meio envolvente exerce sobre as empresas, enquanto o papel da cooperação entre empresas, por sua vez, é destacado na abordagem de distrito industrial. A abordagem da rede industrial realça o papel dos actores, actividades e recursos, enquanto que, a abordagem das cadeias produtivas evidencia a intensa complementaridade, colaboração e cooperação entre todos os actores que compõem uma cadeia de abastecimento.

### **3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E CADEIA DE ABASTECIMENTO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

A globalização dos mercados, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, a crescente externalização de actividades produtivas e de distribuição, associadas a um elevado grau de especialização, a par da importância que hoje assume o “nível de serviço ao cliente” e o poder crescente dos canais de distribuição, têm vindo a conferir à logística e à gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*-SCM) um papel cada vez mais relevante na estratégia do negócio, na captação e retenção de clientes e mercados, na eficiência da gestão de operações e na rentabilidade das empresas.

Mais ainda, as estratégias e a configuração das cadeias de abastecimento associadas a sectores de actividade e empresas líderes, invariavelmente com níveis elevados de eficiência e de produtividade, comprovam hoje que a competição é cada vez mais entre cadeias de abastecimento e menos entre organizações individuais.

Neste quadro, vamos ao longo deste capítulo abordar o conceito de estratégia, a relação estratégia empresarial e meio envolvente, a relação estratégia empresarial e cadeia de valor. Abordaremos também a logística, já que esta atravessa toda a cadeia de valor e tem vindo a assumir uma importância estratégica na rentabilidade das empresas, assim como a *supply chain management* (gestão da cadeia de abastecimento). Neste domínio serão abordados os conceitos de *supply chain* e *supply chain management*, os objectivos, princípios e vantagens da gestão da cadeia de abastecimento, bem como os seus fluxos, as tecnologias de suporte à gestão da cadeia de abastecimento e os modelos colaborativos, de forma a percebermos de que modo a gestão da cadeia de abastecimento é um elemento chave na competitividade das empresas.

#### **3.2. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA**

Apesar da estratégia empresarial ser relativamente recente, a palavra estratégia e os conceitos com ela relacionados têm raízes profundas que remontam aos tempos da antiga China e da Grécia Clássica. Etimologicamente falando, o conceito de estratégia provém da palavra grega *strategos*, que combina *stratos* (exército) e *ag* (liderar), e significa a liderança do exército ou a função do general (Tavares, 2004).

No entanto, conceptualmente, a estratégia empresarial não tem tido uma definição consensual. Vários autores têm-se debruçado sobre esta temática, proporcionando uma discussão intensa e produtiva.

A década de 1960 foi a que determinou o nascimento do conceito de estratégia. Alfred Chandler, um historiador da gestão e do desenvolvimento industrial dos Estados Unidos, foi provavelmente o primeiro a estudar o problema da estratégia como objecto da investigação académica. Em 1962, publicou o que actualmente constitui uma obra clássica, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Nesta obra, Chandler (1991, 1º ed. 1962), definiu estratégia como a “*determinação das metas e objectivos a longo prazo de uma empresa e a adopção de meios de actuação e afectação de recursos para atingir essas metas*”.

A afirmação de Chandler é intrinsecamente coerente e revela uma inclinação para formas organizacionais e afectação de recursos como factores-chave para atingir metas a longo prazo (Rosa e Teixeira, 2002).

Os primeiros autores que focaram explícita e exclusivamente a sua atenção no conceito de estratégia e nos seus processos de formação foram E. Learned, R. Christensen, K. Andrews e W. Guth, no livro *Business Policy: text and Cases*, publicado em 1965. Estes autores, desenvolveram a ideia de estratégia como “*padrão de metas, propósitos ou objectivos e principais políticas e planos para atingir estas metas, expressas numa forma tal que defina em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de companhia que é ou deverá ser*”. Mais tarde, Kenneth Andrews procedeu à revisão do conceito, o que deu origem à publicação de uma monografia separada. Desde então, o modelo é geralmente conhecido como modelo de Andrews (Rosa e Teixeira, 2002).

Ansoff, um outro clássico da matéria, publicou em 1965 a obra *Corporate Strategy*. O autor considerava que a estratégia era pensada e, como tal, formulada. Ansoff considerava que o planeamento estratégico era o processo a desenvolver para manter um ajuste estratégico entre os objectivos e as potencialidades da empresa, bem como fazer face às mudanças das suas oportunidades de mercado.

Ansoff (1965), considerou que o primeiro objectivo de uma empresa é a maximização dos resultados económicos e que as estratégias devem ser formuladas através de um processo de planeamento pormenorizado e formal. Para Ansoff, as estratégias fornecem um “*mote comum*” para cinco escolhas de componentes: (1) gama produto-mercado; (2) vector crescimento (a direcção da mudança, tal como novos produtos ou mercados *versus* os antigos); (3) vantagem competitiva (oportunidades únicas em termos de atributos do produto-mercado); (4) sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências; e (5) a decisão de produzir ou comprar. E, finalmente, o potencial para o sucesso aparece quando há reforço mútuo entre as várias componentes da estratégia.

Para Ansoff (1965), a estratégia descreve “conjuntamente o conceito e o campo de actuação da empresa (...), especifica o volume, a área e as direcções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rendibilidade”. Para exemplificar, o autor definiu a matriz da figura 3.1.

<div> <div>Produto</div> <div>Mercado</div> </div>	Actual	Novo
Actual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

**Figura 3.1. Componentes do vector de crescimento**

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

Assim, a trajectória duma organização é identificável através da tríade de aspectos: (1) produtos e mercados; (2) vector de crescimento e (3) vantagem competitiva (Tavares, 2004).

Podemos ainda dizer que Ansoff entende conceptualmente a estratégia como a escolha de uma alternativa entre várias, que redundará no posicionamento da unidade empresarial dentro do espaço concorrencial (sendo as fronteiras deste último definidas pelo conjunto de mercados e produtos). Em síntese, e como afirmam Carvalho e Dias (2004), para Ansoff a estratégia empresarial assenta em três pilares:

- a estratégia é pensada e, por isso, formulada. O estrategista define a estratégia, define os objectivos e consagra planos detalhados para alcançar os mesmos;
- a estratégia é a escolha entre diversas alternativas e conduz ao posicionamento da empresa no espaço concorrencial;
- a estratégia promove o ajuste da empresa à realidade da sua envolvente. Promove a gestão da mudança.

Vários outros autores abordaram esta temática ao longo dos anos, contudo importa realçar o novo corpo teórico que se desenvolveu na década de 1980. Esta década caracteriza-se por uma intensa revisão das noções estratégicas que se vinham utilizando até ao momento, desencadeando-se vias diferentes para novos programas de investigação e novas atitudes na área da gestão:

- estratégia competitiva, Michel Porter (1979, 1980);

- estratégia como processo, Henry Mintzberg (1978) e James B. Quinn (1980);
- visão da estratégia baseada nos recursos, Birger Wernerfelt (1984) e Prahalad e Hamel (1990).

A primeira perspectiva, a das estratégias competitivas, que teve como pioneiro Michael Porter (1980), importou os conceitos desenvolvidos durante anos pela economia industrial para o campo da gestão estratégica. O autor considera que, para diferentes contextos de competitividade da envolvente, há diferentes opções estratégicas que podem determinar o sucesso da empresa.<sup>3</sup> A sua obra *Competitive Strategy* revolucionou completamente o pensamento estratégico na década de 1980 e estabeleceu um novo marco para a investigação, especialmente no que respeita ao conteúdo da estratégia.

A segunda perspectiva, a concepção da estratégia como resultado de processos da organização em conjunto com a aprendizagem, nasceu da observação e análise cuidadosas do comportamento dos decisores, em oposição aos modelos racionais, representados nomeadamente por Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1980), nos quais a formação da estratégia reside na esfera dos gestores de topo e baseia-se fortemente em concepções normativas e analíticas (Rosa e Teixeira, 2002). Segundo esta perspectiva, chega-se à estratégia indirectamente e, até certo ponto, não intencionalmente, através de um processo contínuo de tentativa e erro, que resulta numa estratégia *descrita à posteriori* como coerente.

A terceira vaga da investigação desenvolveu-se durante a década de 1980, na qual o aspecto estratégico central é o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentadas a longo prazo. É a chamada visão da estratégia baseada nos recursos.

Para os defensores da visão baseada nos recursos, a noção de competências nucleares põe ênfase nos recursos intangíveis que são fundamentais para a sobrevivência da empresa. O conceito é introspectivo e centrado na própria empresa. O argumento é que as origens da vantagem competitiva são recursos valiosos (ou competências que as empresas possuem, e que são muitas vezes recursos intangíveis como o modo de organizar a produção, reputação e aspectos similares (Rosa e Teixeira, 2002).

A investigação no campo da gestão estratégica continuou as tendências iniciadas na década de 1980, com particular destaque para as estratégias competitivas e perspectiva baseada nos recursos, nas quais aspectos relacionados com a tecnologia, inovação e informação se tornaram essenciais no desenvolvimento das vantagens competitivas (Davis e Botkin [1994] e Pisano e Wheelwright [1995]).

---

<sup>3</sup> Numa fase posterior, por volta de 1985, Porter introduziu um novo conceito, o de análise da cadeia de valor (*value chain analysis*), que constitui uma forma sistémica de examinar todas as actividades que uma empresa executa e como estas interagem com vista ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Esta abordagem será efectuada no ponto 3.4. deste capítulo.

Na década de 1990, as alianças estratégicas e redes de negócios (*business networks*) assumiram uma posição cada vez mais importante na agenda da investigação. A globalização da economia e o aumento exponencial dos negócios a nível transnacional obrigaram as empresas a adoptar uma perspectiva global da gestão estratégica.

Apesar da multiplicidade de definições, a estratégia de uma organização assenta na gestão racional dos seus recursos e visa a criação de valor ao cliente, proporcionando e desenvolvendo produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado de forma sustentada e superior à da concorrência. Desta forma, a estratégia é essencial para o sucesso de qualquer organização uma vez que define a natureza da relação entre a empresa e o seu meio envolvente.

### **3.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O MEIO ENVOLVENTE**

A estratégia empresarial tem sido, ao longo das últimas décadas, uma forma de as empresas pensarem o seu futuro e de, face à envolvente, definirem objectivos (Carvalho e Dias, 2004).

Segundo Tavares (2004), o ambiente da organização integra, por um lado, o ambiente externo que compreende o ambiente geral ou contextual e o ambiente específico da actividade a que a organização se dedica, chamado também ambiente transaccional e meio concorrencial. E, por outro lado, o ambiente interno da organização.

No ambiente geral ou meio contextual, a organização, que pretende desenvolver uma gestão estratégica, tem de analisar os aspectos que se prendem com as realidades: (1) sócio-cultural; (2) económica; (3) tecnológica e (4) político-legal.

**Aspectos sócio-culturais** – Entre os aspectos de ordem social e cultural que interessa analisar, pelos impactos que podem ter na actividade das organizações, encontramos os de tipo demográfico (taxa de natalidade, distribuição etária da população, sua repartição por sexo, sua implantação territorial, composição etária, etc.), modo de vida das pessoas (estrutura das famílias, repartição dos papéis sociais), sistema de formação existente, sua duração e vias, exigências de consumo (níveis e tipos de consumo, hierarquia de necessidades), mercado de trabalho (como se desenha a oferta e procura, áreas de carência e de abundância de recursos humanos, desemprego, etc.), etc.,.

**Aspectos económicos** – Neste campo existem também muitos aspectos que convém analisar. Entre eles destaca-se: o valor e a evolução do PIB, a taxa de inflação e de juros, as taxas de câmbio, de desemprego e de poupança. Outro indicador importante é o da balança comercial. Ela mostra-nos a relação entre compras e vendas para o estrangeiro. Mostra-nos a concorrência exterior e as áreas onde o país não é independente e concorrencial (Tavares, 2004).

**Aspectos político-legais** – Um, desde logo muito importante, é o factor da estabilidade política. Outro respeita à política económica: liberalização, ou estatização, liberalização regulada terão efeitos opostos na atractividade para a iniciativa privada e na actividade das organizações. A legislação económica tem também efeitos directos na vida das organizações. Pode criar-lhe oportunidades ou restrições.

**Aspectos tecnológicos** – Houve épocas em que o desenvolvimento tecnológico foi manifestamente inferior às necessidades que as actividades exigiam. Outras houve, como a actual, em que o desenvolvimento tecnológico é muito superior à capacidade de o utilizar (Tavares, 2004). Importa assim, que as organizações estejam atentas à evolução tecnológica, nomeadamente, às inovações tecnológicas dos materiais, de produto, de processo, ao impacto das tecnologias na estrutura das empresas, nas suas formas de funcionamento, nos seus custos, na relação homem-trabalho, etc.,.

De acordo com Tavares (2004), para proceder à análise do ambiente da organização há hoje diferentes técnicas:

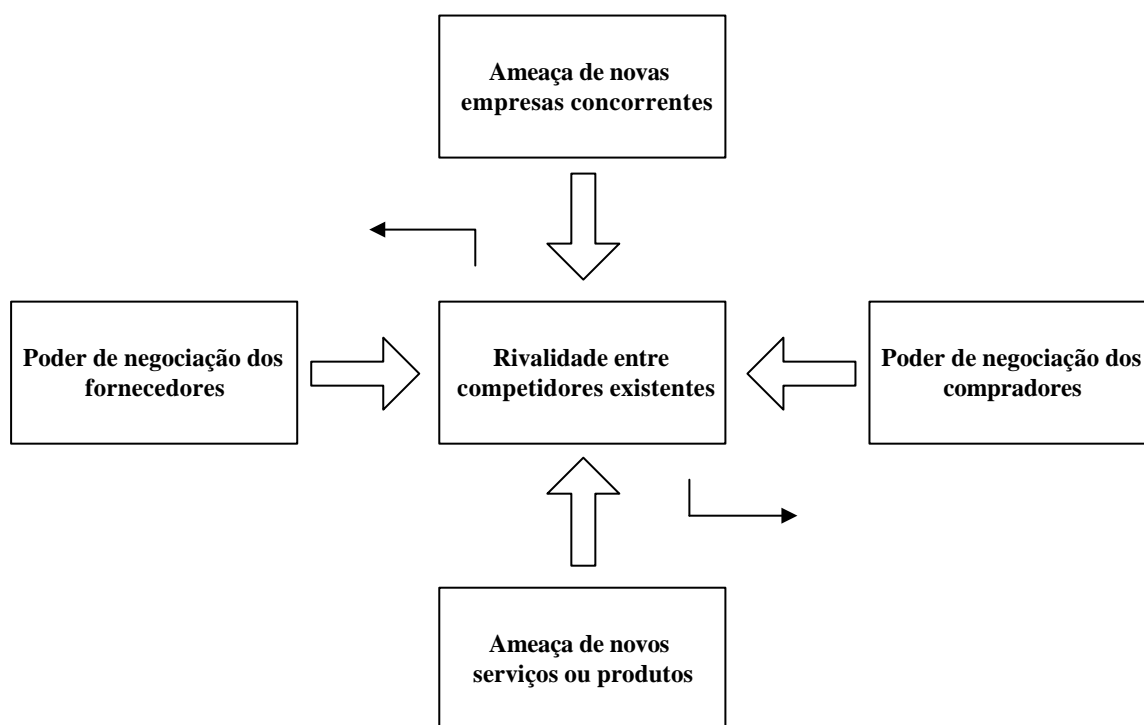
1. de leitura (*scanning*) sistemática do ambiente - através de análise de periódicos, de revistas e estudos de especialidade, inquéritos, reuniões, encontros, etc.;
2. de previsão, extrapolação de tendências, de construção de cenários, técnica de delphos, *brainstorming*, etc.;
3. a técnica de análise SWOT. É uma técnica analítica, do tipo *check-list*, e que consiste em analisar o ambiente externo e interno da organização através duma série de parâmetros relativos às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização.

Uma outra componente do meio organizacional é o funcional ou transaccional. Este é também chamado meio ou sector concorrencial (Tavares, 2004). Segundo este autor, a análise deste tipo de meio leva-nos a considerar, em primeiro lugar, que todo o sector económico de actividade se insere numa fileira económica. O conceito de fileira engloba o conjunto de operações técnicas que vão desde a matéria-prima até ao produto final; de relações económicas e de transacções comerciais de organizações que geram as operações técnicas e as transacções comerciais.

A compreensão dum sector de actividade ganha com a consideração dos sectores a montante e a jusante, que condicionam as suas actividades; como eles se apresentam e que pressões exercem sobre o sector. Deste modo, todo o sector de actividade é confinado por um sector a montante, que são os fornecedores, e um sector a jusante, que são os clientes, que vão exercer pressões sobre ele (Tavares, 2004).



Para o alargamento da visão dos agentes que se posicionam e se confrontam no meio concorrencial, muito contribuiu Porter com a sua obra *Competitive Advantage*, publicada em 1985, onde, o autor apresenta o modelo das cinco forças competitivas. Essas cinco forças são: (1) a ameaça de novas empresas; (2) a ameaça de novos produtos ou serviços; (3) o poder de negociação dos fornecedores; (4) o poder de negociação dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes (figura 3.2.). Estas forças determinam a atractividade dum sector de actividade (o qual, na linguagem de Porter é designado indústria). Estas determinam as causas subjacentes dessa atractividade e, bem assim, como tais forças actuam, mudam e podem ser influenciadas pela estratégia.



**Figura 3.2. As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria**

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Para Porter (1985), a primeira determinante da rentabilidade duma empresa é a atractividade da indústria ou do sector de actuação. As empresas serão atraídas pelos sectores onde a rentabilidade seja elevada, procurando entrar neles e concorrer através duma estratégia que tenha em conta os seus trunfos e lhes assegure, assim, níveis de rentabilidade interessantes para o seu investimento. A estratégia competitiva adoptada deve, porém, resultar da compreensão das regras da competição que determinam a actividade, as quais estão baseadas nas forças atrás referidas.

Além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir.

No centro do posicionamento está a vantagem competitiva. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projectar, produzir e comercializar um produto comparável, com mais eficiência que os seus competidores. A preços próximos dos competidores, ou ao mesmo, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores. A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade de produto, características especiais ou serviços de assistência. A diferenciação permite obter um melhor preço que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos dos concorrentes.

A combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o âmbito de actividades conduz a três estratégias genéricas que permitem atingir um desempenho acima da média e a que Porter denominou de genéricas: **liderança nos custos, diferenciação e focalização** (figura 3.3.). O foco estratégico tem duas variantes: focalização nos custos e focalização na diferenciação.

VANTAGEM COMPETITIVA			
Gama de competição	Global	<b>1. Liderança dos custos</b>	<b>2. Diferenciação</b>
	Restrito	<b>3a. Focalização nos custos</b>	<b>3b. Focalização na diferenciação</b>

**Figura 3.3. As três estratégias genéricas**

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Cada uma destas estratégias genéricas envolve, fundamentalmente, um caminho diferente para a vantagem competitiva, combinando a escolha do tipo de vantagem competitiva pretendida com o âmbito do objectivo estratégico em que a vantagem competitiva será construída. As estratégias de liderança nos custos e diferenciação procuram a vantagem competitiva numa ampla gama de segmentos da indústria, enquanto que a estratégia de focalização visa uma vantagem de custo (focalização no custo) ou diferenciação (focalização na diferenciação) num segmento estreito. As acções específicas requeridas para a implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria, para indústria, tal como acontece em relação às estratégias viáveis numa determinada industria. Embora a selecção e a implementação de uma estratégia genérica esteja longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

As estratégias genéricas deixam claro que não existe um tipo único de estratégia adequado a cada indústria. Na verdade, diferentes estratégias podem coexistir com sucesso em muitas indústrias. Por outro lado, subjacente ao conceito de estratégias genéricas, temos o facto de que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e a sua obtenção exige da empresa escolhas. Para obter vantagem competitiva, a empresa deve escolher o tipo de vantagem competitiva que procura e um âmbito dentro do qual possa ser alcançada. O pior erro estratégico é ficar encravado no meio ou tentar, simultaneamente, usar todas as estratégias.

### **3.4. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E CADEIA DE VALOR**

Para Porter (1985), a *“vantagem competitiva não pode ser entendida olhando a empresa como um todo”*. Para analisarmos a organização e compreendermos em que é que esta se pode distinguir das suas concorrentes, Michael Porter aconselha-nos a observar o conjunto de actividades que, operadas, resultam no produto/serviço final de determinada unidade empresarial. É alicerçado nesta premissa que Porter desenvolve o conceito de cadeia de valor.

É necessário decompor cada unidade estratégica de negócio nas suas actividades específicas em termos de *“posição de valor e não de custo”* (Porter, 1985), sendo o valor algo em que a organização se superioriza em relação às outras e, pelo qual os clientes estão dispostos a pagar uma margem, ou prémio de produção (Tavares, 2004). Este valor deve ser superior ao custo, originando assim uma margem positiva.

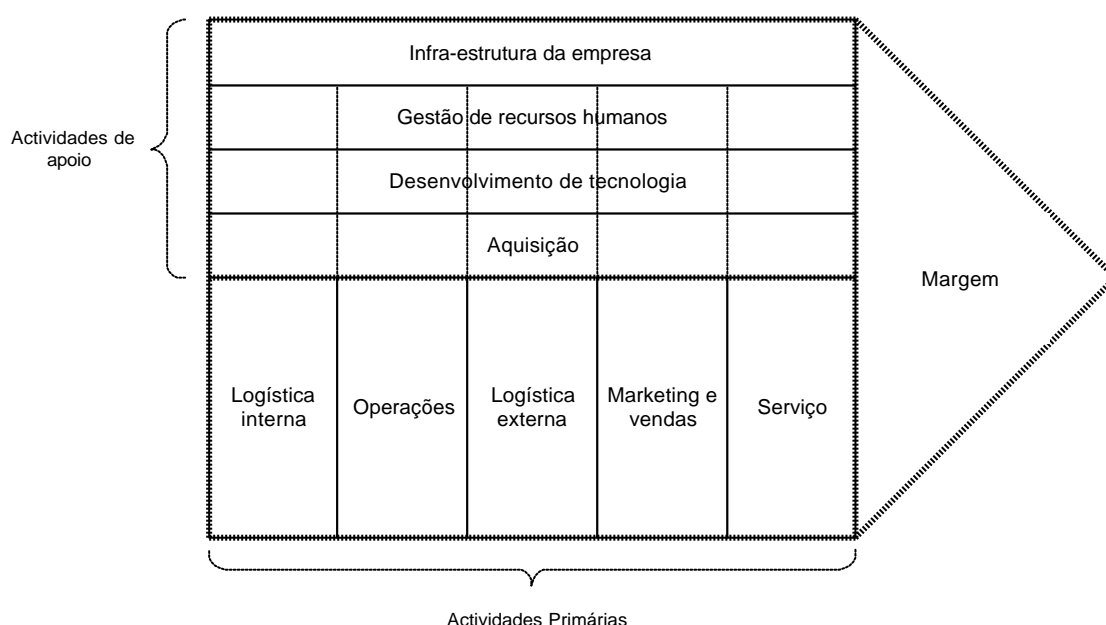
Porter (1985), adverte que, diversas vezes, pensamos em valor como o resultado final, e isso não é correcto, porquanto o valor pode estar associado a uma qualquer parcela da actividade da organização, ou a várias delas, ou a elos de ligação entre algumas delas. Convém, assim, para o citado autor, que a organização desagregue a sua actividade nas suas funções principais, identificando aquilo a que chama a cadeia de valor da organização.

A cadeia de valor da empresa mostra como e onde é que a empresa pode minorar os seus custos em relação às suas concorrentes e como e onde é que pode elevar o desempenho do seu produto, de forma que o cliente não consiga encontrar nos outros concorrentes.

Os custos podem ser minorados em todas as actividades da cadeia de valor. Neste sentido, segundo Desgardins (1999), e na linha de Porter, um dos factores-chave do sucesso empresarial é a redução, a racionalização e a optimização dos custos de funcionamento da empresa. A diferenciação é principalmente obtida através da colaboração estreita com os clientes e através de uma eficaz assistência pós-venda.

A empresa é um conjunto de actividades que são executadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. A cadeia de valor desagrega a

organização nas suas actividades (figura 3.4.), as quais são de duas diferentes espécies: suporte ou apoio (*support activities*) e primárias (*primary activities*). As actividades de suporte são aquelas que fazem com que as empresas se desenvolvam, ou seja, as que fornecem *inputs*, tecnologia, recursos humanos e infra-estruturas. São aquelas que permitem que as actividades primárias se continuem a desenvolver e compreendem: o aprovisionamento de matérias primas, peças separadas, componentes, equipamentos e prestações de serviços, as funções de desenvolvimento técnico: a I&D, a concepção dos produtos e todas as funções que têm por objectivo melhorar o desempenho da cadeia de valor; a gestão dos recursos humanos: recrutamento, formação e desenvolvimento pessoal; as funções “centrais”: direcção geral, contabilidade, jurídica, financeira e o plano estratégico (Brilman, 1993).



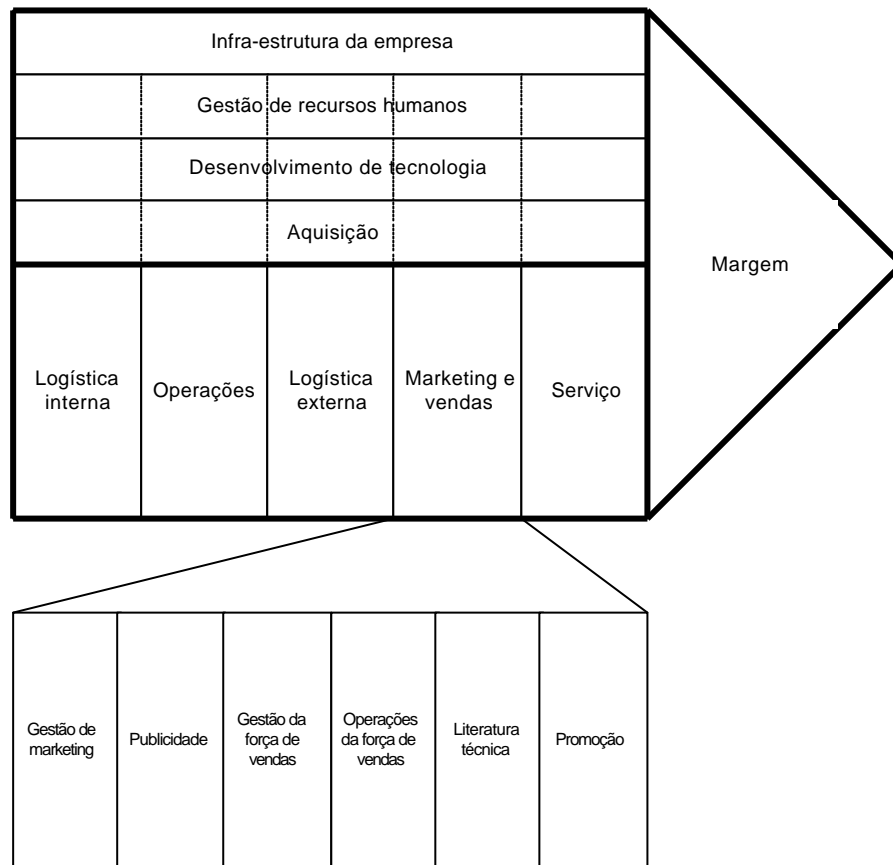
**Figura 3.4. A cadeia de valores**

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

As actividades primárias são aquelas que têm a ver com o *design*, produção, comercialização, distribuição, marketing e assistência pós-venda. Segundo Brilman (1993), são aquelas que vão desde a logística de aprovisionamento até aos serviços. Todas estas actividades contribuem para a obtenção do valor final do produto (Porter, 1985).

As actividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada actividade é executada e combinada com a economia, determina se, em relação à concorrência, uma empresa tem um custo elevado ou não. A forma como cada actividade de valor é executada, determina também a sua contribuição para a satisfação das necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação do produto/serviço.

A partir desta cadeia genérica é possível identificar actividades de valor, que constituem a cadeia de valor da empresa. Cada categoria genérica pode ser subdividida em actividades distintas, conforme ilustra a figura 3.5.



**Figura 3.5. Subdivisão de uma cadeia de valores**

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Embora estas actividades sejam os principais alicerces para o suporte de vantagem competitiva, a cadeia de valor não é, porém, um conjunto de actividades independentes. As actividades de valor estão relacionadas dentro da cadeia de valor, por elos de ligação. Estes elos de ligação são a relação entre o modo como uma actividade de valor é executada, e o custo ou o desempenho de uma outra. Desta forma, a cadeia de valor empresarial pode ser compreendida enquanto um sistema de actividades interdependentes conectadas por elos.

Estes elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: optimização e coordenação. Frequentemente reflectem compromissos entre diferentes actividades para obtenção do mesmo resultado final. A empresa deve optimizar os elos, reflectindo-os na sua estratégia de forma a obter vantagem competitiva.

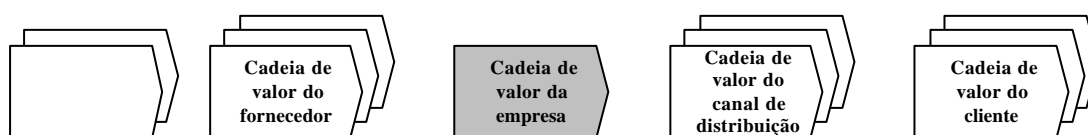
A capacidade para coordenar estes elos de ligação reduz frequentemente o custo, ou aumenta a diferenciação. Isto implica que alcançar um destes objectivos não constitui apenas o resultado do esforço para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho,

individualmente, em cada actividade de valor. Por exemplo, a pontualidade na entrega de determinado produto está relacionada com o funcionamento integrado de todo o processo produtivo que envolve desde operações, logística e actividades de serviço. A boa coordenação das actividades possibilitará não só pontualidade na entrega, como também, a própria melhoria da qualidade dos produtos. A gestão eficaz dos elos que ligam as actividades produtivas e as actividades de suporte, constitui uma forte fonte de vantagem competitiva.

A este propósito, Tavares *et al.* (1996), sublinha que “*a ligação das actividades na cadeia de valor é essencial para o estabelecimento das vantagens competitivas*”, pois a empresa só obtém essas vantagens se a sua cadeia de valor funcionar como um todo. Como argumenta o próprio Porter (1990), as ligações criam um intercâmbio no desempenho das diferentes actividades, que deve ser optimizado, exigindo que as actividades sejam coordenadas. Considera-se que existe uma ligação quando as modalidades de exercício de uma actividade afectam o custo ou a eficiência de outras actividades.

Sobre a mesma problemática, refere Barata (1995), que na análise da cadeia de valor é necessário identificar com cuidado as actividades que têm uma maior relevância do ponto de vista estratégico, por terem um impacto directo no reforço das competências centrais das empresas, nos factores críticos de sucesso do negócio. Convém também assegurar que as restantes actividades estejam devidamente integradas com as áreas cruciais de actuação, com vista a contribuir de uma forma positiva para a competitividade global da organização. Se as empresas apenas prestam atenção às actividades essenciais, correm o risco de verem as suas performances afectadas por um mau desempenho nas acções menos importantes. Deve por isso ser gerida como um sistema de actividades interdependentes que possibilita a implementação dinâmica da estratégia.

A cadeia de valor está inserida num fluxo mais amplo de actividades chamado sistema de valores (figura 3.6.). Esse sistema de valores inclui a cadeia de valor dos fornecedores, dos canais de distribuição e dos clientes finais que adquirem o produto ou para consumo próprio ou para reutilizá-lo enquanto matéria prima para a sua própria cadeia de valor. Os elos que ligam as actividades que compõem a cadeia de valor também geram interdependências entre a cadeia de valor e o sistema de valores, ou seja, dito por outras palavras, a empresa é um subsistema de um sistema maior que é o próprio sector, no qual a actividade produtiva está inserida. A empresa cria vantagem competitiva através da optimização desses elos com o ambiente externo.



**Figura 3.6. O sistema de valores**

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

A cadeia de valor de uma organização implica, portanto, o entendimento da sua relação com o ambiente interno e externo; num primeiro instante, e as suas actividades e processos e, noutra etapa, os seus relacionamentos com os fornecedores e clientes.

Nesta perspectiva, Novaes (1999), afirma que a sequência de cadeias de valor que constituem o sistema de valor formam a cadeia de abastecimento (*supply chain*). A sua gestão (*supply chain management* - SCM) estende o conceito de integração para além da empresa, para todas as empresas que compõem a cadeia. Engloba os fornecedores de matéria-prima de determinado produto, até ao consumidor final, passando pela produção, centros de distribuição, armazenistas e retalhistas. Uma empresa isolada não sobrevive, precisa de estar integrada com os seus clientes e fornecedores. Não adianta um fabricante adoptar as melhores práticas, se os seus fornecedores são caros e/ou os seus canais de distribuição são ineficientes no atendimento às expectativas dos clientes.

Pode assim, dizer-se que a gestão da cadeia de abastecimento traz uma importante mudança no modelo competitivo, na medida em que considera que a competição hoje ocorre ao nível das cadeias produtivas. Nesse contexto, tem-se então um novo paradigma baseado no fundamento de que a competição ocorre entre cadeias produtivas, ou seja, entre virtuais unidades de negócios (Fleury, 2000).

A SCM pressupõe fundamentalmente que as empresas devem redefinir as suas estratégias competitivas e funcionais através dos seus posicionamentos (como fornecedores e clientes) e de forma estratégica dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.

O objectivo básico da gestão da cadeia de abastecimento é maximizar as sinergias entre todas as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais.

### **3.5. LOGÍSTICA**

Da abordagem ao conceito de estratégia e à concepção estratégia fica-nos a ideia de que a estratégia deve permitir a rendibilidade da empresa (e dos seus investimentos), o que só é possível se as organizações empresariais conseguirem um desempenho eficiente e, ao mesmo tempo, conseguirem satisfazer os seus clientes.

Por outro lado, desde sempre, um dos objectivos prioritários da gestão de empresas, foi a satisfação da procura utilizando a menor quantidade de recursos. A fórmula mágica que pode permitir às organizações empresariais não só a sobrevivência, como também, a satisfação quer de *stockholders*, quer de *stakeholders*, parece ser, a adaptação da capacidade produtiva e das características dos produtos/serviços às exigências da procura (Carvalho e Dias, 2004).

Para realizar esta constante adaptação, as empresas utilizaram durante muitos anos diversas metodologias como, por exemplo, a investigação operacional, a teoria de sistemas, entre outras.

Porém, hoje, o desempenho eficiente e a satisfação do cliente estão condicionadas por um conjunto de factores que até ao final dos anos 80 não se verificavam, já que, a envolvente da actividade empresarial tem-se caracterizado por uma elevada turbulência, o que gerou a alteração dos parâmetros de produção, de distribuição e de comercialização, isto é, foram redefinidas formas de laborar e de concorrer no espaço industrial. Neste sentido, e de forma a promover a adequação da actividade das empresas à realidade da sua envolvente, a concepção estratégica precisa de outra perspectiva (Carvalho e Dias, 2004).

Daí que, neste contexto de globalização dos mercados, de diminuição do ciclo de vida dos produtos, da externalização de muitas das actividades produtivas e da distribuição, a par da importância que hoje assume o “nível de serviço ao cliente”, tenham sido conferidas à logística capacidades de diferenciação que assumem importância estratégica na rentabilidade das empresas.

Actualmente, considera-se que a logística atravessa toda a cadeia de valor das organizações nos aspectos relacionados com o planeamento, manuseamento, armazenagem e movimentação de materiais, ao longo de todo o ciclo de produção e comercialização de qualquer bem ou serviço. A função logística é essencial ao desenvolvimento sustentado das organizações, sendo já hoje reconhecida aos níveis mais elevados de direcção e administração das empresas.

O serviço ao cliente, como forma de adicionar valor ao produto, assume um papel de substancial importância na estratégia competitiva das empresas. Neste novo contexto, os serviços logísticos tornaram-se essenciais no processo de manter a satisfação do cliente e, como consequência, a lucratividade dos negócios. Adicionar valor ao produto através da logística pressupõe atender às expectativas dos clientes ao menor custo possível. E estes esforços devem estender-se ao longo de toda a cadeia de abastecimento, desde o fornecedor até ao consumidor final. Assim sendo, é fundamental para as organizações contar com profissionais capacitados para entender o papel estratégico da logística e actuar na gestão da cadeia de abastecimento.

De acordo com Carvalho e Dias (2004), o papel a desempenhar pela logística na concepção estratégica, e na sua implementação, radicar-se-á no seu contributo para a consecução de uma estratégia empresarial que permita às empresas fidelizar os seus clientes/consumidores finais e promover uma laboração eficiente e eficaz (criando para eles valor).

Ora, a incorporação dos atributos logísticos tempo, lugar e quantidade (ou de tempo, custo e qualidade, se pensarmos em qualidade numa óptica abrangente [Carvalho e Dias, 2004]), ao produto/serviço nuclear, acrescenta valor ao mesmo. Ou seja, os clientes estão dispostos



a pagar um prémio adicional por adquirirem, ou desfrutarem, de um produto/serviço que se caracterize pela sua disponibilidade no momento exigido, no lugar certo e na quantidade requerida. E, a estes três aspectos, ainda podemos acrescentar o custo mais adequado (Hamel, 1994).

O tempo tem vindo a assumir-se como uma variável importante na gestão das empresas, revelando-se como um recurso do sistema empresarial. A constante mutação dos parâmetros que caracterizam as indústrias, obriga as empresas a consagrarem instrumentos que lhes permitam respostas rápidas. Por outro lado, o aumento da intensidade concorrencial faz com que a disponibilidade dos produtos/serviços se torne relevante, pois a sua inexistência no “ponto de venda” ou “onde necessário” implica, quase sempre, que os clientes comprarão o produto/serviço na concorrência, ou optam por um produto substituto (Carvalho e Dias, 2004).

O sistema logístico que tiver a capacidade de responder de forma célere às encomendas dos clientes e que de antemão tiver um conhecimento detalhado e actualizado das tendências do mercado, poderá planear e programar as actividades de forma a responder às exigências dos clientes consumindo uma menor quantidade de recursos (incluindo nestes o tempo), ou seja, sendo eficiente.

As empresas devem procurar entender de forma célere as novas oportunidades de negócio que surgem no mercado, concebendo e desenvolvendo rapidamente novos produtos/serviços que lhes permitam aproveitar essas novas oportunidades. De outro modo, quando tentarem entrar no mercado com um produto novo, certamente que um outro concorrente já inundou o mercado com o seu produto tendo ganho notoriedade, quota de mercado e, consequentemente, a liderança nesse mercado (Christopher, 1997).

Por outro lado, as empresas devem ter capacidade de responder aos requisitos dos clientes, satisfazendo assim as suas necessidades (Stalk, 1988). Os clientes são cada vez mais sensíveis à velocidade de resposta, estando dispostos a pagar um prémio suplementar pela disponibilidade do produto/serviço no momento por eles considerado conveniente. Tal facto, leva Carvalho e Dias (2004), a afirmar que *“o serviço a clientes constitui, só por si, um elemento suficiente para diferenciar um produto/serviço conferindo-lhe um posicionamento estratégico único”*.

As empresas que de forma mais célere conseguirem adaptar-se à volatilidade dos mercados e à intensidade concorrencial crescente, serão aquelas que poderão responder às exigências dos clientes/consumidores finais, podendo, ao mesmo tempo, consumir uma menor quantidade de recursos (Christopher, 1997). Só um sistema logístico, conduzido pelo mercado, poderá proporcionar tal desempenho, ou seja, um desempenho eficiente que satisfaça totalmente os clientes (Carvalho e Dias, 2004).

Assim, o tempo é fonte de vantagem competitiva. Essa vantagem só poderá ser alcançada se a logística desempenhar o papel de condutora da estratégia pois, como gestora dos fluxos que atravessam a empresa, coordena a execução das actividades que redundarão na disponibilidade total do produto/serviço.

Por outro lado, por força da evolução conceptual da logística, o atributo logístico de lugar adquiriu uma outra dimensão. O atributo logístico de lugar está intimamente relacionado com a definição do local de entrega das encomendas, quer a mesma se verifique numa fábrica ou num armazém, quer se registe num ponto de venda ao consumidor final. De outro modo, pode definir-se lugar como o espaço onde se deve verificar a disponibilidade total de determinado produto/serviço (e as condições em que se regista essa disponibilidade) (Carvalho e Dias, 2004).

Para estes autores, a definição de “onde vender”, ou seja, a escolha dos canais de distribuição está no âmbito das competências da função marketing, a existir. A disponibilidade dos produtos/serviços deve ocorrer, grosso modo, onde os clientes os procuram. Ora, é considerando este aspecto que a definição do lugar onde vender (ou comercializar) está no âmbito do *marketing-mix*, pois os quatro P’s (ou cinco se considerarmos o P-pessoas) deve resultar num produto/serviço que responda cabalmente às necessidades do segmento de mercado que se tem por alvo. Porém, e para ocorrer a tal disponibilidade no ponto de venda, é necessário proceder à distribuição física que, é uma actividade integrante do sistema logístico.

Face ao que acabamos de referir, o elemento lugar encontra-se tanto no âmbito da logística como do marketing.

Para além disto, as actividades que conduzem à disponibilidade de bens e serviços, isto é, aquelas que, conjugadas e geridas, permitem um determinado nível de serviço a clientes, ao serem competência da logística, deixam antever, tal como referiu, Lambert (1992), que o interface entre a logística e o marketing verifica-se, essencialmente, ao nível do local (*place*), isto no contexto dos quatro P’s do *marketing-mix* (ou cinco se considerarmos o quinto P – pessoas (*people*)).

Isto porque a definição do serviço a clientes, mais propriamente do tempo de resposta e do nível de serviço associado, entre outros itens, como parte integrante do produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, assume um poder diferenciador já que acrescenta valor, pois condiciona fortemente o desempenho das organizações empresariais a jusante (Carvalho e Dias, 2004). Um serviço ajustado ao perfil de exigências da entidade cliente é, seguramente, um elemento decisivo na fidelização da mesma, assegurando-se assim a desejada repetição de compra, elemento este fundamental para a rendibilidade empresarial sustentada.

Finalmente, devemos analisar em que medida a quantidade pode ser um elemento que acrescenta valor ao produto nuclear. Saber qual a quantidade requerida pelo mercado globalmente e, em particular, em cada fábrica, armazém ou ponto de venda, é uma das questões de maior importância para a definição de todo o processo de aquisição de *inputs*, da ulterior transformação em *outputs* e da alocação dos mesmos nos diferentes pontos de entrega.

Por outro lado, intimamente relacionada com o volume de *stocks* que as entidades, fornecedora e cliente, pretendem manter, está a quantidade a encomendar e a entregar. A manutenção de *stocks* implica o investimento, e o respectivo financiamento, em activo circundante. Os custos financeiros, e outros, que daí advêm implicam uma menor rentabilidade dos investimentos e, como corolário, da empresa (Carvalho e Dias, 2004). Deste modo, o atributo de quantidade acrescenta valor sempre que, para além de elemento de disponibilidade total, for catalisador da redução dos custos de posse das existências.

Assim, podemos dizer que a logística empresarial através do seu papel de gestora de fluxos (físico e informacional), condiciona todo o processo de transformação dos *inputs* em *outputs* o que, só por si, lhe confere um papel central na gestão das empresas. Se, nos dias de hoje, a estratégia empresarial deve promover a eficiência e a satisfação dos clientes, então a logística, poderá assumir um papel central (condutor) na concepção e implementação da mesma.

Fica assim bem patente que as empresas deverão focalizar a logística não como uma área destacada no organograma funcional, mas sim, como uma filosofia operacional, a qual agrega valor às actividades da cadeia de valor. A logística, como refere o professor Donald Bowersox da Michigan State University, deve ser considerada uma filosofia operacional. A logística é uma competência estratégica na era do cliente. Uma nova forma de raciocinar e operacionalizar o negócio. Uma maneira competente de continuar.

### **3.5.1. Conceito de logística**

Diferentes autores atribuem diferentes origens à palavra logística. Alguns afirmam que ela vem do verbo francês “*loger*”: acomodar, alojar. Outros acreditam que ela derivada da palavra grega “*logos*”: razão, e que significa “*a arte de calcular*” ou “*a manipulação dos detalhes de uma operação*”.

A sua utilização mais clássica está relacionada com a estratégia de guerra, onde era empregue para identificar o processo de coordenar o planeamento e implantação de pessoal, fornecedores, produtos e estratégias de suporte ao armamento (Creveland, 1985).

A primeira pessoa a dar uma definição compreensiva de logística foi o Dr. E. Grosvenor Plowman, tendo como suporte a lógica grega, e um exame cuidadoso da história militar.

Plowman via a logística como a gestão integrada de: (1) a pré-produção ou factores de entrada para o negócio; e (2) a pós-produção ou factores de saída. O objectivo da logística no negócio, era entendido pelo Dr. Plowman como *“sendo a realização da coordenação óptima do movimento dos materiais de entrada, armazenamento de matérias primas, manuseamento do trabalho em curso, e embalagem à saída, armazenamento e movimento de produtos acabados”* (Plowman, 1964).

Plowman foi pioneiro, ao apresentar a logística como um processo flexível que se expande ao longo de toda a cadeia de valor, desde a origem do material até ao envio do produto final ao cliente. Contudo, esta visão, parecendo extremamente simples, não foi uma prática na gestão até aos anos oitenta.

As definições de logística variam de autor para autor e têm evoluído ao longo do tempo, sendo a mais difundida, apesar de relativamente restrita, a do *Council of Logistics Management*, segundo a qual logística é:

*“... o processo de planeamento, implantação e controlo activo, custo efectivo do fluxo e depósito de matérias primas, inventário ao longo da linha de produção, produtos acabados e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o propósito de estar de acordo com os requisitos do cliente”* (Council of Logistics Management, 1984).

Porém, esta definição não menciona o carácter estratégico que a logística deve assumir. No nível estratégico, a actividade logística envolve a negociação com fornecedores, clientes e concorrentes para o estabelecimento de consórcios, alianças estratégicas e parcerias.

Gattorna e Walters (1996), ressaltam o papel estratégico da logística, definindo-a da seguinte forma: *“Logística é uma componente da gestão estratégica. Ela é responsável pela gestão de aquisição, movimentação e stock de materiais, componentes e produtos acabados (junto com a respectiva informação), através da organização e dos seus canais de marketing, para satisfazer os consumidores e alcançar a lucratividade esperada pela empresa”*.

A logística deve ser vista como o elo entre o mercado e as actividades estratégicas, táticas e operacionais da empresa. Ela deve cuidar da harmonização dos fluxos desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final. Cabe a ela facilitar as actividades necessárias para a empresa alcançar níveis satisfatórios de prestação de serviço e qualidade.

Na sua utilização nas empresas, a palavra logística ganhou diferentes significados ao longo do tempo (Knörich e Wood Jr, 1999) e evoluiu muito desde os seus primórdios, agregando valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva (Novaes; 2001).

Na actualidade, fala-se basicamente de duas classes de logística integrada: a interna e a externa. Do ponto de vista interno, a logística integrada refere-se ao conceito tradicional de custo total, onde se analisa a gestão coordenada de todas as actividades operativas de uma empresa. A premissa básica é bastantes simples: existem *trade-offs* entre os diferentes componentes logísticos (armazenamento, transporte, inventário, serviço ao cliente, compras, produção e preparação de máquinas), e a única forma de obter um desempenho óptimo é vendo estes processos como um todo (CEL, 2002). Esta visão holística permite que tomemos decisões acertadas que beneficiem o sistema global e não unicamente um dos componentes em detrimento de outro.

Do ponto de vista externo, o conceito de logística integrada corresponde a outra forma de denominar a SCM, já que se refere à coordenação e integração de actividades ao longo da cadeia de abastecimento. (CEL, 2002).

### **3.5.2. Logística inversa**

Logística inversa é um termo bastante genérico. No seu significado mais amplo, engloba todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais. Refere-se, assim, a todas as actividades logísticas de recolha, desmontagem, processamento de produtos e/ou materiais e peças usados a fim de assegurar uma recuperação sustentável (Daher *et al.*, 2003).

Basicamente, a logística inversa procura ver como é que todos os bens e produtos que o mercado rejeitou podem de alguma forma ser recuperados ou eliminados ao custo mínimo. Mais concretamente, a logística inversa corresponde ao processo de mover bens e mercadorias desde o seu ponto final para recuperar parte do seu valor ou eliminá-los adequadamente. As actividades de reciclagem e de restauração também se podem incluir na definição de logística inversa.

Para Rivera (2003), a logística inversa gere o retorno das mercadorias na cadeia de abastecimento, da forma mais efectiva e económica possível. Assim, a logística inversa encarrega-se da recuperação e reciclagem de recipientes, embalagens e resíduos; assim como dos processos de retorno de excessos de inventário, devoluções de clientes, produtos obsoletos. Inclusive, adianta-se ao fim da vida do produto, com o objectivo de lhe dar saída em mercados com maior rotação.

São diversas as razões pelas quais a logística inversa está a adquirir cada vez mais protagonismo como ferramenta estratégica no mundo empresarial (Rogers & Tibben-Lembke, 1999; Daher *et al.*, 2003):

- legislação ambiental, que obriga as empresas a recolherem os seus produtos e a dar-lhes o tratamento necessário;

- benefícios económicos com o uso dos produtos que retornam ao processo de produção, em contraposição aos altos custos associados à sua completa eliminação;
- a crescente consciencialização ambiental dos consumidores;
- razões competitivas – diferenciação por serviço;
- limpeza do canal de distribuição;
- protecção da margem de lucro;
- recaptura de valor e recuperação de activos.

Assim, para Bowersox *et al.*, (1986), é importante que, na formulação de qualquer estratégia logística, seja dada atenção especial aos requisitos da logística inversa.

### **3.6. GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*)**

#### **3.6.1. Conceito de *supply chain***

A *supply chain*, ou cadeia de abastecimento, engloba os processos de negócio, as pessoas, a organização, a tecnologia e a infra-estrutura física que permite a transformação de matérias primas em produtos e serviços intermédios e finais que são oferecidos e distribuídos ao cliente final, de modo a satisfazer a sua procura (Lee Billington, 1995).

Assim, a cadeia de abastecimento compreende todas as relações entre fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores. A cadeia inclui o transporte, a programação da informação, as transferências de efectivo e créditos, assim como transferências de ideias, desenhos e materiais (Heizer e Render, 2001).

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de funções, processos e actividades que permitem que a matéria prima, produtos ou serviços sejam transformados, entregues e consumidos pelo cliente final.

Entende-se por funções, as áreas da empresa com responsabilidade sobre uma parte da cadeia de abastecimento: a função de compras, responsável pela aquisição de mercadorias e serviços nas condições mais vantajosas para a empresa; a função de planificação, responsável pela previsão, com a maior exactidão possível, da procura futura dos produtos e serviços da empresa.

Os processos correspondem ao conjunto de actividades que permitem gerir as necessidades intrínsecas da cadeia de abastecimento: o processo cliente-caixa, que incorpora as

actividades de gestão dos pedidos de venda, entregar e recepcionar produtos, facturar aos clientes e gerir as contas ou o processo compras-pagamentos, onde encontramos as seguintes actividades: identificação de necessidades, petição de ofertas, negociação com fornecedores, aprovisionamento, recepção de mercadorias, verificação de facturas recebidas e emissão de pagamentos, etc.

Por último, as actividades constituem as acções individuais que compõem o processo.

### **3.6.1.1. Estrutura de uma cadeia de abastecimento**

Um dos aspectos fundamentais na gestão da cadeia de abastecimento é a compreensão de como é que a estrutura dessa cadeia é configurada. De acordo com Lambert e Cooper (2000), existem três aspectos estruturais ligados a essa configuração:

Os membros da cadeia de abastecimento: os membros da cadeia incluem todas as empresas ou organizações com as quais a empresa foco interage, quer seja directa ou indirectamente, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo do produto. Como o número dessas empresas é elevado e inclui vários membros, quer da camada de fornecedores quer da de clientes da empresa foco, trabalhar com todas torna-se extremamente complexo. Por isso, é fundamental para a empresa foco identificar os membros relevantes para a integração e gestão dos processos de negócio da sua cadeia para que ela maximize a alocação dos seus recursos. Os membros da cadeia que estão envolvidos com actividades operacionais e de gestão dos processos de negócio para produzir um determinado produto destinado a um mercado específico, são chamados de primários. Já os membros que fornecem recursos técnicos, financeiros e de conhecimento para o suporte das actividades dos membros primários, são chamados de secundários.

A estrutura dimensional da cadeia de abastecimento: existem três tipos de dimensões essenciais para descrever, analisar e gerir a cadeia. O primeiro tipo refere-se à dimensão horizontal da cadeia, ou seja, ao número de camadas existentes ao longo da cadeia de abastecimento. O segundo tipo refere-se à posição horizontal da empresa foco na cadeia, ou seja, se ela está perto do ponto de origem da produção, onde normalmente o valor agregado do produto é pequeno e a influência da empresa no cliente final é bastante reduzida, ou então, perto do cliente final, onde normalmente o valor agregado do produto é elevado e a sua proximidade ao cliente pode conduzir a uma posição de liderança dessa empresa em relação às demais da cadeia de abastecimento. O terceiro tipo refere-se à estrutura vertical da cadeia, ou seja, ao número de empresas existentes em cada camada.

Os níveis de ligações existentes entre os membros: o nível de integração e gestão dos processos de negócio entre a empresa foco e as demais empresas da sua cadeia varia de acordo com a importância dessas empresas para o sucesso da empresa foco e da própria cadeia de abastecimento. Nem todas as ligações da cadeia devem ser coordenadas e

integradas de perto ou directamente pela empresa foco e apenas as mais críticas devem envolver parcerias.

### **3.6.2. Conceito de *supply chain management* e a sua relação com a criação de valor**

O termo *supply chain management* (gestão da cadeia de abastecimento - SCM) foi proposto no início dos anos 80 com discussões sobre os benefícios da integração de funções como as de compra, produção, vendas e distribuição (Harland, 1996; Cooper *et al.*, 1997) e com a intensificação do seu uso ele tem vindo, recentemente, a receber diversas críticas em relação às palavras “*supply*” e “*chain*”. Novos termos como “*demand chain*” (Whang e Lee, 2001; Ellis *et al.*, 2002; Frohlich e Westbrook, 2002; Hameri e Trevillei, 2002; Heikkilä, 2002; Towill *et al.*, 2002; ), “*supply networks*” (Johnson, 2000; Lamming *et al.*, 2000; Harland, 2001; Lehtinen, 2001; Rice e Hoppe, 2001), “*demand pipelines*” (Hewit, 2001; Håkansson e Holmen, 2003), “*network demand*” (Solis, 2001) têm sido introduzidos na literatura académica no sentido de adequar a terminologia SCM à sua real abordagem filosófica. Apesar da coerência desses trabalhos, o termo SCM continua a ser largamente utilizado, tanto na literatura académica, como no meio empresarial, pelo que será o termo utilizado na presente tese.

Uma das maiores mudanças de paradigma da actual gestão empresarial prende-se com o facto de que a competição hoje ocorre ao nível das cadeias produtivas e não apenas ao nível das unidades de negócios, como estabelecia o trabalho original de Porter (1980). Nesse contexto, tem-se então um novo paradigma baseado no fundamento de que as unidades de negócio individuais (empresas) não competem mais como unidades isoladas, mas como cadeia de abastecimento, ou seja a competição agora é entre cadeias de abastecimento (Christopher, 1992; Hausman, 2000; Lambert e Cooper, 2000; Lee, 2004).

Neste novo ambiente competitivo, o diferencial de sucesso de uma empresa isolada vai depender da sua habilidade com a gestão da integração dos relacionamentos de negócio com as demais empresas ao longo da sua cadeia. Essa gestão de múltiplos relacionamentos é referida como SCM (Christopher, 1992; Lambert e Cooper, 2000).

Por definição, *supply chain management* significa a gestão baseada na integração da cadeia de abastecimento (bens, serviços, informações, etc.), dos vários parceiros de negócio, para que juntos possam competir num mercado globalizado, como uma entidade logística integrada única, permitindo atender às necessidades dos clientes de uma forma contínua, partilhando recursos, riscos e custos.

O Council of Logistics Management (2004), define SCM como “*a coordenação sistemática e estratégica das funções de negócio tradicional e as estratégias utilizadas através dessas funções de negócio, no interior de uma empresa e entre as diferentes empresas de uma cadeia de abastecimento, com a finalidade de melhorar o desempenho a*



*longo prazo tanto das empresas individualmente como de toda a cadeia de abastecimento*”. Por outras palavras, a SCM corresponde à estratégia através da qual se gerem todas as actividades e empresas da cadeia de abastecimento.

O conceito de *supply chain management* surgiu como uma evolução natural do conceito da logística integrada. Enquanto a logística integrada representa uma integração interna de actividades, a *supply chain management* representa uma integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final, cujo pano de fundo é a globalização e o avanço na tecnologia da informação.

De acordo com o *Global Supply Chain Forum*, SCM é a integração dos principais processos de negócio que geram os produtos, serviços e informação que acrescentam valor aos clientes e outros *stakeholders*, considerando a dita integração desde o cliente ou utilizador final até aos fornecedores iniciais.

Nesse sentido, a *supply chain management* pode ser considerada uma visão expandida, actualizada e, sobretudo, holística da administração tradicional de materiais, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. A SCM pressupõe que as empresas devem definir as suas estratégias competitivas e funcionais através dos seus posicionamentos (tanto com fornecedores como com clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem (Rodrigues & Pires, 1997; Pires, 1998).

A SCM alinha todas as actividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor agregado através do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Esta filosofia deriva da premissa segundo a qual, a cooperação entre os membros da cadeia de abastecimento, produz relacionamentos mais estáveis e duradouros, reduz os riscos individuais e melhora a eficiência do processo logístico, eliminando perdas e esforços desnecessários. Cada membro pertencente à cadeia deve agregar valor ao produto e os processos que não fizerem isto devem ser alterados ou eliminados (Wood e Zuffo, 1998).

Os elos da *supply chain management* são compostos por entidades de negócio, fornecedores e compradores, fabricantes e distribuidores e, naturalmente, clientes. A SCM é a estrutura (ou infra-estrutura) que permite a execução de funções críticas de marketing – como a troca de produtos e informações, transporte e gestão de materiais, aprovisionamento de capital e crédito, por exemplo – criando valor para cada cliente enquanto explora métodos colectivos para inovação e sincronização do fluxo de bens, serviços e informações.

Podemos dizer que a gestão da cadeia de abastecimento corresponde à planificação, organização e controlo das actividades da cadeia de abastecimento. Nestas actividades está envolvida a gestão dos fluxos financeiros, de produtos ou serviços e de informação, através

de toda a cadeia de abastecimento, com a finalidade de maximizar o valor do produto/serviço entregue ao consumidor final e diminuir os custos da organização.

A SCM constitui-se como uma potente força de mercado nos dias de hoje, pois dispõe de uma infra-estrutura que é fisicamente dispersa e constituída por funções e competências diferentes e o seu êxito depende de uma procura de informação clara e fiável, comunicada através de toda a cadeia.

Na verdade, *supply chain management* é fazer com que a entidade integrada pela rede de vários parceiros de negócio seja maior que o somatório das partes individualizadas, criando sinergias que permitam fortalecer cada uma destas entidades.

### **3.6.3. Objectivos da *supply chain management***

Uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento pode representar uma vantagem competitiva para a organização em termos de serviço, redução de custos e velocidade de resposta às necessidades do mercado.

Os objectivos da SCM estão desenhados para otimizar o equilíbrio entre os custos totais da cadeia de abastecimento e o valor e serviço ao cliente. Os objectivos devem reflectir a estratégia global da empresa. A compreensão dos propósitos, a estruturação da cadeia de abastecimento para alcançá-los e a comunicação de informação ao longo de toda a cadeia permitirão à organização alcançar os seus objectivos gerais.

Alguns dos objectivos da SCM são:

- entender o processo de forma completa;
- identificar os componentes mais importantes (operacionalmente e financeiramente);
- entender qual é o nível de serviço requerido pelos clientes ou segmentos;
- assegurar a resposta à procura do cliente;
- definir quais são as realidades mais adequadas para a *supply chain* como suporte às realidades corporativas;
- reduzir o custo total da *supply chain*, mediante estratégias efectivas de marketing, produção e distribuição;
- minimizar o tempo entre a produção de um produto e a sua venda ao cliente final;
- maximizar o efectivo reduzindo o inventário e melhorando os prazos de pagamento;
- assegurar, ao longo do tempo, as vantagens competitivas da introdução de novos produtos e serviços;
- desenvolver uma estratégia, processos e sistemas que potencializem sinergias e simplifiquem as actividades, permitindo administrar toda a cadeia de abastecimento como uma só organização, mais eficiente e competitiva.

Para atingir estes objectivos, é fundamental que se melhore o desempenho interno de cada um dos processos das empresas que integram a cadeia. Mas, só esta eficiência interna não basta. É necessário que se administre as interacções entre os processos de negócio de cada um dos elementos da cadeia de abastecimento, de modo a obter-se um óptimo total e não somente a eficiência localizada.

Para a gestão destes processos internos e destas interacções entre os elementos da *supply chain*, além de esforços na utilização de diversas técnicas de gestão logística, é fundamental que se utilizem intensamente as facilidades proporcionadas pelas tecnologias de informação, visando tomar decisões com a menor margem de risco, operar com os maiores níveis de eficiência, estabelecer a comunicação com clientes e fornecedores da melhor maneira possível.

#### **3.6.4. Princípios da *supply chain management***

Conseguir uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento não é uma tarefa fácil. Por outro lado, não existe uma fórmula mágica que estabeleça como alcançar a excelência da cadeia de abastecimento. No entanto, existem determinados princípios que se podem aplicar a nível geral e que têm demonstrado ser eficientes no desenvolvimento de uma boa SCM (CEL, 2002):

##### **Começar pelo cliente**

É hoje uma realidade aceite por todos que não podemos pensar em ter uma adequada gestão logística se não conhecermos primeiro as necessidades dos clientes e não as tivermos em linha de conta para desenvolvermos os processos logísticos.

Sabendo que, literalmente, a gestão da *supply chain* começa e termina com o cliente, é pois de extrema importância conhecer o mercado a que a empresa se dirige e concentrar os esforços de diferenciação naquilo que realmente ofereça um maior valor ao cliente. Para isto é necessário mudar a forma como se gere o negócio, dando um papel muito mais importante ao cliente dentro da estratégia empresarial: o cliente deve ser o centro, a origem e o objectivo de todo o processo.

Em primeiro lugar devemos conhecer quais são as necessidades e valores do cliente. Compreender isto permitir-nos-á determinar onde é que se encontra o verdadeiro valor agregado e quais são os elementos nos quais nos devemos realmente concentrar para que o produto que chega aos clientes, reúna as características que eles desejam e tenha uma boa aceitação. Adicionalmente, poder-se-á segmentar os clientes de acordo com as suas necessidades particulares, segmentando assim o mercado e proporcionando a cada um o que na realidade deseja. Alguns aspectos que podem servir para classificar os clientes

podem ser: tempos de entrega, suporte de marketing, exigência de garantias, preços, etc. (CEL, 2002).

Nesta perspectiva, o cliente passa a ser um sócio no processo de prestação de um serviço ou na geração de um produto, que aporta os seus gostos, experiências, atitudes, necessidades e que, em muitos casos, pode inclusive sugerir que estratégias seguir para satisfazê-lo adequadamente.

O cliente é quem, finalmente, decide se uma empresa cumpre ou não com as suas exigências, porquanto, centrar toda a cadeia de abastecimento nele, converte-se quase numa condição indispensável para permanecer e ter êxito nas exigentes condições dos mercados actuais.

### **Gerir os activos logísticos**

Se se pretende ter uma boa gestão da *supply chain* a nível geral, as decisões devem tomar-se conhecendo as implicações que estas poderão ter nas outras empresas do canal de distribuição. No caso de projectos que tenham a ver com o desenho do canal de distribuição, localização de instalações de distribuição, operações de transporte, entre outros, devem ser planificados em conjunto, compartilhando informação que permita, em primeiro lugar, obter maiores benefícios globais e, em segundo lugar, estabelecer os principais critérios de funcionamento e a participação de cada empresa no desenvolvimento do projecto (CEL, 2002).

A empresa deve decidir de acordo com os seus objectivos, políticas, mercados, clientes, tipo de produto, capacidades e custos, entre outras variáveis, que grau de controlo deve ter sobre os canais de distribuição. São muitas as configurações logísticas que podem ser utilizadas para servir os diferentes mercados, dependendo das suas características e das da empresa (CEL, 2002).

É comum que os processos de aprovisionamento não sejam os mesmos para os diferentes tipos de bens, matérias primas ou materiais utilizados para a fabricação de distintos tipos de produtos; da mesma forma, a procura dos bens através de diversos canais também exige diferenciação em relação à composição dos pedidos (quantidade e variedade), tipos de embalagem a utilizar, o tipo de transporte e os tempos de chegada ao mercado.

Por isso, as decisões de subcontratação dos processos de distribuição, a eleição dos operadores logísticos e a selecção dos diferentes canais, tornam-se críticas na hora de dar uma resposta económica e eficiente ao mercado. Impõe-se assim a necessidade de construir relações de maior compromisso com cada um dos “sócios” na cadeia de abastecimento (CEL, 2002).

## **Coordenar a gestão do cliente**

Segundo o CEL (2002), deve procurar-se que o cliente tenha apenas um único contacto com a cadeia de abastecimento, e que esse contacto possa oferecer-lhe toda a informação referente ao seu produto. Para isto, é necessário um bom fluxo e gestão da informação, que proporcione uma visão integrada ao cliente, o que implica a utilização de meios electrónicos que facilitem o intercâmbio de informação e a perfeita coordenação entre todos os membros da cadeia de abastecimento.

Proporcionar um só ponto de contacto pode ser uma grande vantagem mas, ao mesmo tempo, pode converter-se num grande problema se o fluxo de informação não for o mais adequado. Nesse sentido, algumas empresas têm vindo não só a estabelecer um único ponto de contacto para o cliente, mas também, através da internet ou outro tipo de ferramentas tecnológicas, a permitir o acesso directo ao cliente, para que este possa visualizar, a qualquer momento, o ponto da situação relativamente ao seu pedido. A Dell, por exemplo, atribui aos seus clientes uma conta de cliente, através da qual este pode, através da internet, acompanhar os seus pedidos desde a solicitação até ao momento em que são entregues (CEL, 2002).

## **Integrar as vendas e a planificação de operações**

Integrar as vendas e a planificação das operações torna-se imprescindível para uma boa gestão da cadeia de abastecimento.

Uma previsão de vendas bem planificada e executada ajuda as empresas a melhorar todos os aspectos do seu negócio, melhorando a tomada de decisões em áreas críticas tais como a produção, pessoal e logística. Previsões correctas e fiáveis ajudam bastante a que o funcionamento das empresas seja como o de uma máquina bem lubrificada: produzindo as quantidades certas de produto no momento adequado, movimentando e rodando adequadamente os *stocks*, e evitando as perdas associadas a excedentes (ANDERSEN, 2002). Por outro lado, os laços com os clientes solidificam-se, porque estes desenvolvem uma maior confiança na capacidade da empresa para resolver constantemente as suas necessidades.

Para que isto seja uma realidade, é contudo necessário desenvolver tecnologias de informação que permitam recolher a informação desde o ponto de venda, e que todos os membros da cadeia de abastecimento possam aceder a essa informação, de tal forma que antecipem ou redireccionem os seus planos de produção e entrega em função das variações existentes na procura (CEL, 2002).

A tecnologia de registo POS (*Point of Sale*) tem permitido avançar muito a este respeito, pois permite fazer um seguimento contínuo do inventário e verificar em tempo real o volume de vendas, permitindo assim ao fabricante observar as tendências da procura com

maior antecipação e reprogramar a sua produção em função dessas tendências (CEL, 2002).

Os benefícios são bastantes: além de reduzir drasticamente os níveis de *stocks* de segurança em todo o sistema, permite uma melhor utilização dos recursos em toda a *supply chain*, conduzindo a uma redução de custos bastante significativa (ANDERSEN, 2002; CEL, 2002).

### **Diferenciar o produto o mais próximo possível do cliente**

Diferenciar o produto o mais próximo possível do cliente e preparar a sua conversão ao longo da cadeia de abastecimento, é uma abordagem que muitas empresas estão a adoptar (Anderson *et al.*, 2003; king, 2003), já que aumenta a sua flexibilidade na tomada de decisões sobre a configuração do produto, muito mais perto do momento em que ocorre a procura.

### **Concentrar-se em alianças estratégicas e na gestão de relações**

Os fornecedores, os fabricantes, os distribuidores e os retalhistas têm aprendido que devem coordenar as suas actividades de negócio e processos para reduzir ao mínimo os seus custos totais e para maximizar a sua eficiência no mercado. Somente juntando as suas forças e actuando como uma só arma competitiva se poderá competir contra empresas mais inovadoras e mais agressivas que elas.

Os fornecedores condicionam, em muito, as actividades de qualquer organização e, portanto, o seu nível de serviço e rentabilidade. Por exemplo, não se pode pensar em oferecer um produto de boa qualidade se a qualidade dos seus componentes não é a melhor (CEL, 2002). O custo de um bem está dependente do custo das suas matérias primas, materiais e outros bens adquiridos aos fornecedores; a velocidade de chegada ao mercado depende da rapidez de resposta dos fornecedores, já que o tempo do ciclo dos produtos destes limita os do produtor.

Neste sentido, a grande interdependência que muitas empresas mantêm com os seus fornecedores é considerada como uma grande oportunidade para implementar melhorias, aumentar os lucros e possibilitar a chegada ao mercado com bens e/ou serviços de nível superior. Para isso, estabelecem alianças com os seus fornecedores, realizam planificações conjuntas e colaboram mutuamente na optimização dos processos de ambas as empresas (CEL, 2002).

Esta mudança nas relações fornecedor-cliente não é fácil: requer tempo, esforço e compromisso por parte de cada uma das empresas. Mas também é certo que, quando se consegue realmente, a integração permite criar vantagens competitivas duradouras. O estreitamento das relações fornecedor-cliente oferece não só a possibilidade de eliminar

custos e reduzir tempos, mas também a oportunidade de gerar um modelo mais eficiente de resposta ao consumidor.

### **Desenvolver uma estratégia tecnológica que cubra toda a cadeia**

Desenvolver uma estratégia tecnológica que cubra toda a cadeia de abastecimento, que suporte múltiplos níveis de tomada de decisões e que dê uma visão clara do fluxo de produtos, serviços e informação é importante para uma gestão eficaz de toda a cadeia.

Quando uma empresa entende o mercado melhor que o seu adversário, pode responder mais rápida e eficazmente às mudanças no negócio e, portanto, ser mais competitiva. Mas, para que isso aconteça, torna-se necessário que utilize ferramentas tecnológicas que lhe permitam recolher dados internos e externos e gerar os seus próprios dados primários quando estes não estejam disponíveis de outra forma (ANDERSEN, 2002).

### **Desenvolver medidas de desempenho em toda a cadeia**

As medidas de desempenho, também conhecidas por indicadores de gestão, são uma medida bastante útil para avaliar a eficiência da empresa e da cadeia de abastecimento (CEL, 2002).

“Só se pode melhorar naquilo que somos capazes de medir”. É portanto de vital importância estabelecer os indicadores chave ao longo de toda a cadeia de abastecimento, que nos permitam avaliar de maneira sistemática e eficiente “a saúde” da cadeia. Mas não basta só medir: há que estabelecer objectivos e identificar as causas que nos impediram de obter esses objectivos. De contrário, nunca aprenderemos com os nossos erros.

O estabelecimento de bons indicadores facilita bastante o controlo das operações e permite-nos rapidamente analisar o grau de “perfeição” que estamos a alcançar ao longo da cadeia de abastecimento. Não se trata de enumerar indicadores, mas sim de nos concentrarmos naqueles aspectos fundamentais que na realidade nos podem servir para controlar o nosso desempenho (CEL, 2002).

Como já vimos, o cliente deve tornar-se o centro das operações da cadeia de abastecimento, convertendo-se na origem e no fim do negócio. Assim, é também lógico que devamos estabelecer indicadores que nos orientem e nos mostrem o grau de eficácia no que diz respeito ao atendimento das necessidades do cliente, através de medidas de desempenho que o demonstrem. Alguns dos indicadores mais utilizados são: o tempo de fornecimento, percentagem de pedidos completos, número de reclamações feitas num mês, etc. (CEL, 2002).

### 3.6.5. Vantagens da *supply chain management*

As vantagens de uma gestão integrada da cadeia de abastecimento são diversas, mas muitas vezes difíceis de quantificar, uma vez que existem muitos elementos que proporcionam uma melhoria substancial das operações e não são fáceis de medir em termos quantitativos, como, por exemplo, a melhoria das relações e do tratamento com os fornecedores, o incremento da confiança e redução de incertezas, entre outras. Contudo, são evidentes os benefícios e o incremento na competitividade que se obtêm a partir de uma SCM bem desenvolvida. Entre outras, e de acordo com o CEL (2002), podemos enumerar as seguintes:

- fluxo activo de produtos e serviços;
- redução de *stocks* em toda a cadeia;
- redução de custos por ineficiências;
- prazos de entrega fiáveis;
- melhor qualidade do serviço;
- maior disponibilidade de bens;
- maior previsibilidade nos prognósticos de procura;
- relações mais estreitas com os sócios da cadeia;
- sinergia entre os mesmos;
- redução de papel e dos custos administrativos;
- uma resposta mais rápida às variações do mercado;
- minimização dos custos e riscos associados à existência de *stocks*, através da produção exclusivamente quando se recebe a encomenda;
- melhor tempo de comercialização dos novos produtos e serviços;
- melhoria na tomada de decisões.

Segundo a PriceWaterhouseCoopers (2002), a empresa pode obter uma vantagem competitiva através da gestão integrada de todos os elementos da cadeia de operações, incluindo a infra-estrutura física, a tecnologia, os processos de negócio, as pessoas e o desenho da organização.

Uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento faz uso dos processos de negócio, da sua experiência no sector, de sistemas de informação de primeiro nível e de métodos de gestão eficazes, assegurando assim a sua vantagem competitiva.

Uma empresa pode obter uma vantagem competitiva reduzindo o tempo destinado ao ciclo para completar os pedidos, que por sua vez pode levar a novas oportunidades comerciais. Outra vantagem competitiva consiste em reduzir os inventários, o que provoca uma melhoria dos fluxos financeiros. A chave está em ver a cadeia de abastecimento como um único processo integrado (PriceWaterhouseCoopers, 2002).



A gestão efectiva da cadeia de abastecimento aumenta o lucro da empresa através da redução de custos e da criação de receitas. Este valor pode ser transferido para o cliente. Um menor tempo no ciclo de conclusão dos pedidos confere uma vantagem competitiva, ao significar uma maior flexibilidade na reacção perante a procura dos clientes, o que por sua vez se traduz num aumento potencial das receitas e da quota de mercado.

Uma gestão mais eficiente das matérias primas, reduz os custos de inventário e de operações aumentando as margens de proveito. Os acordos com os fornecedores-chave geram aumento de receitas pela melhoria no desenho e no desenvolvimento de novos produtos (PriceWaterhouseCoopers, 2002). Para assegurar que o valor é consistentemente aumentado através da cadeia de operações integrada, as empresas devem rebater todos os activos mais relevantes e redesenhar os processos para criar uma cadeia de abastecimento totalmente optimizada.

### **3.6.6. Fluxo de informação, de materiais e financeiro**

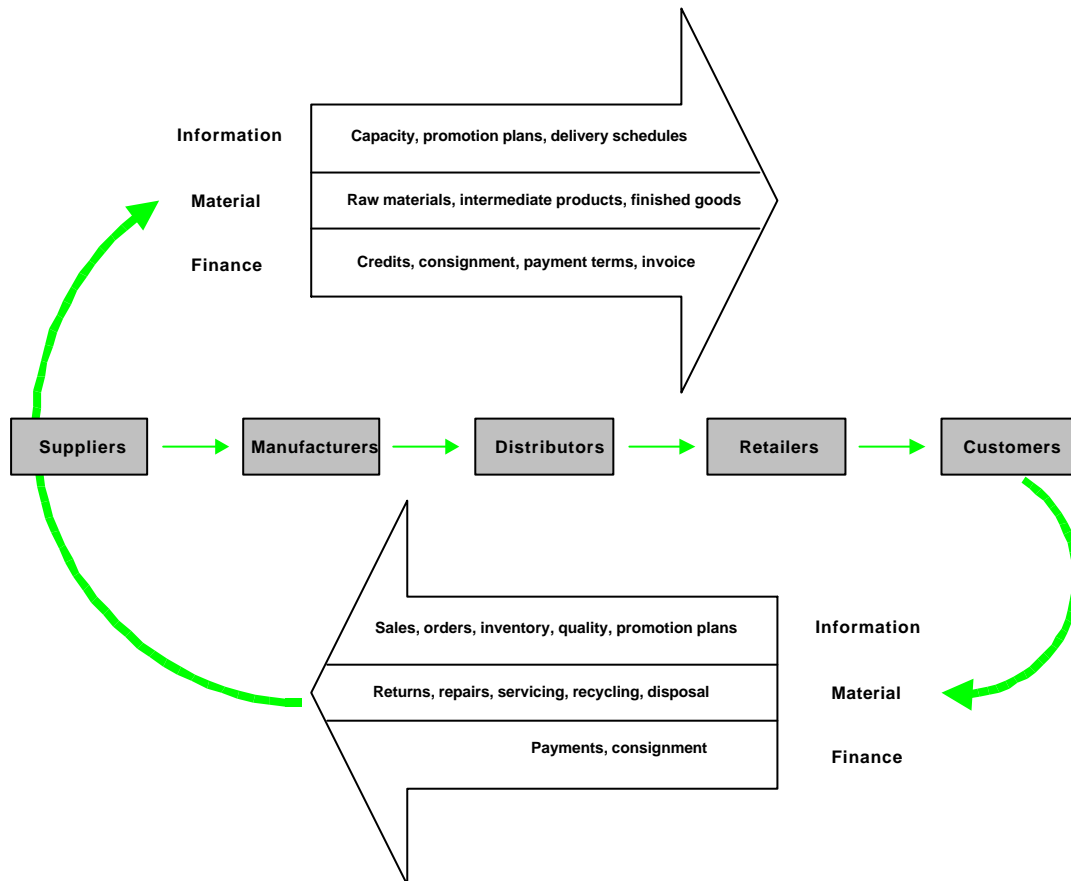
Uma vez que o papel principal da SCM é criar valor a partir da utilização e coordenação adequada de recursos de diferentes empresas, as informações são a chave para o sucesso da SCM, pois são elas que proporcionam a tomada de decisões de escopo mais amplo, tanto multifuncionais como entre empresas. Para Chopra e Meindl (2001), as informações necessárias para que se tenha uma visão completa da cadeia de abastecimento podem ser divididas em vários componentes básicos, que correspondem aos diferentes estágios de uma cadeia:

- informações sobre os fornecedores: produtos disponíveis, preço, prazo de entrega, local de entrega. As informações relativas aos fornecedores também incluem a situação dos pedidos de compra e outras questões acordadas entre as partes;
- informações ligadas à produção: que produtos podem ser produzidos, em que quantidade, em que local, com que prazos, com que custo;
- informações ligadas à distribuição e venda: o que deve ser transportado, para onde, em que quantidade, de que forma, com que custo, quanto deve ser armazenado em cada local e com que prazos;
- informações sobre a procura: quem está a comprar, o quê, onde, a que preço, em que quantidade. As informações relativas à procura incluem as previsões da procura e a sua distribuição.

Além disto, as informações devem ser precisas, devem estar acessíveis periodicamente e devem ser adequadas à decisão a ser tomada (Chopra e Meindl, 2001).

A gestão do fluxo de materiais começa com as compras de matérias primas e termina com o envio dos produtos acabados (ou serviços) ao cliente final.

A gestão do fluxo financeiro entre clientes e fornecedores implica a existência de pagamentos que acompanham o intercâmbio de produtos e serviços. Atendendo a que cada anel da cadeia é compensado pela sua actividade, as cadeias de abastecimento eficientes permitem o fluxo financeiro em tempo correcto.



**Figura 3.7. Os fluxos da *supply chain***

Fonte: Lee (2000)

Para que o fluxo de recursos seja eficiente deve fluir informação ao longo de toda a cadeia e, logicamente, para que todos os integrantes que a formam gerem valor e lucros, deve finalmente fluir o dinheiro, todo ele à maior velocidade possível e satisfazendo o cliente final.

Com esta visão ampla das empresas como componentes de uma cadeia de abastecimento, deve ficar claro o objectivo que persegue este conceito: gerar valor económico e fluxo permanente de bens, informação e dinheiro. Por conseguinte, a situação ideal para toda a empresa é que os elementos mencionados fluam permanentemente, que estejam em movimento gerando lucros e competitividade.

Assim, toda a detenção de fluxos é uma perda; se se detém o fluxo de produtos (aumento de *stocks*) geram-se perdas por capital imobilizado e/ou perda de vendas; se se detém o fluxo financeiro e a rotação do mesmo não é eficiente, não só se deixam de gerar lucros mas também, adicionalmente, se tem que recorrer a fontes externas de financiamento, o que aumenta o custo, e, finalmente, se a informação não circula, é impossível satisfazer os pedidos dos clientes e tomar decisões adequadas em relação aos produtos e ao dinheiro, o que implicará perdas efectivas.

A administração eficiente e efectiva do fluxo de informação, materiais e dinheiro (figura 3.7.) é, pois, a chave do êxito para os resultados que estão a obter as empresas que implementam a integração da sua cadeia de abastecimento. A implementação deste conceito inicia-se com a análise detalhada da procura real, quer dizer a do consumidor final, assim como o seu comportamento, para a partir daí gerar uma planeamento detalhado de toda a cadeia, focalizando este plano em dois factores: satisfação da procura real e optimização dos recursos necessários para satisfazê-la.

O processo de modernização das empresas, assim como a luta por fazê-las globais e competitivas tem que passar por esforços consistentes e constantes por implementar ferramentas que, juntamente com a SCM, melhorem tanto a capacidade para competir como a capacidade de gerar valor.

### **3.6.7. Tecnologia de suporte à *supply chain management***

Um ingrediente fundamental para um desempenho de excelência ao nível da SCM é aquele que se relaciona com a adopção de tecnologia, principalmente tecnologia de informação (TI).

Conforme afirmam Chopra e Meindl (2001), a informação é essencial na gestão da cadeia de abastecimento, porque ela proporciona o conhecimento do escopo global necessário para tomar as melhores decisões. As tecnologias de informação proporcionam as ferramentas que permitem criar um fluxo de informações contínuo entre os diferentes integrantes da *supply chain*, facilitando a tomada das melhores decisões.

De acordo com Lima *et al.*, (2003), as tecnologias de informação permitem a gestão das relações entre fornecedores, empresa, distribuidores, armazenistas, retalhistas e clientes, ou seja, os agentes da cadeia, através do intercâmbio de informações sobre os pedidos, as entregas de produtos e/ou serviços, controle do nível de *stock*, pagamentos, intercâmbio de documentos, entre outros aspectos.

No quadro 3.1. apresentamos alguns dos principais *softwares* e *hardwares* utilizados na área da SCM, com uma breve descrição das suas características de funcionalidade e nível de utilização.

**Quadro 3.1. Principais *softwares* e *hardwares* utilizados na área da *supply chain management***

Nome/Acrónimo	Descrição	Utilização
<i>Supply chain design</i>	Para gerar modelos de cadeia de abastecimento com investimentos otimizados em fábricas e centros de distribuição, fluxos de material, níveis de serviço ao cliente, tempos de atendimento, etc.	Estratégico
ERP/ERP II <i>Enterprise Resources Planning</i>	Para projectar procuras e gerar programação de compras e produção para fábricas, distribuidores e retalhistas (MRP/TPOP/ROP), planos de abastecimento a redes de distribuição (DRP), avaliar capacidades de centros de trabalho, controlar <i>stocks</i> , receber e processar pedidos e realizar os demais controlos administrativos, contabilísticos, financeiros e tributários de uma empresa.	Estratégico Tácito Operacional
TMS <i>Transportation Management System</i>	Sistemas para administrar relacionamentos com transportadores, fretes, controle de roteiros de entrega, controle de desempenho de veículos e motoristas, rasteio de mercadorias e veículos, otimizando recursos de transportes.	Tácito Operacional
WMS <i>Warehouse Management System</i>	Sistemas para gerir os fluxos físicos de recebimento, armazenagem, separação e expedição de mercadorias, definindo as suas localizações dentro dos armazéns e possibilitando a automação das suas operações através de tecnologias de código de barras, rádio frequência, separação automática de pedidos, etc...	Operacional
APS / MES <i>Advanced Planning Systems e Manufacturing Execution Systems</i>	Sistemas de planeamento de utilização de recursos, visando otimizar e sincronizar a utilização dos mesmos. Ao serem acoplados com MES, realizam o controle individualizado das operações executadas em cada recurso, em tempo real, permitindo então a optimização do processo decisório num ambiente fabril ou em qualquer outro que necessite de controle de processos com repetitibilidade.	Operacional
<i>Design Development Systems</i>	Sistemas orientados para ajudar no desenvolvimento de produtos e processos, permitindo inclusive a troca de desenhos entre equipes de projecto de clientes e fornecedores.	Operacional
<i>E-commerce e E-procurement</i>	Sistemas para permitir compras e leilões entre empresas e entre estas e os seus consumidores, através da utilização da internet.	Operacional
<i>Category Management Systems</i>	Sistemas para a elaboração de planos de lojas que ajudam a definir os fornecedores e os que uma loja deverá comercializar, baseados em níveis de renda dos clientes, expectativa de margem bruta de cada categoria e vendas por m <sup>2</sup> de loja	Tácito
VMI  Vendor Managed Inventory Systems	Sistemas para comunicar aos fornecedores os níveis de <i>stock</i> ou de procura de mercadorias, baseados em dispositivos de leitura de níveis de <i>stock</i> , de fluxos de consumo ou de transações de venda (POS). Estes sistemas possuem comunicações electrónicas directamente com sites especializados ou com os próprios sites dos fornecedores.	Operacional
SCM  <i>Supply Chain Management Systems</i>	São extensões dos sistemas ERP, agora designados de ERP II, que se estão a estender para além das fronteiras das empresas, operacionalizando os diversos processos de negócio que intercalam consumidores, armazenistas, distribuidores, fabricantes e fornecedores de matérias primas. Estes sistemas incorporam funcionalidades de CPFR – <i>collaborative planning forecasting, and replenishment</i> , para sincronizar da melhor forma possível as procuras a jusante com o abastecimento pelos elementos da cadeia de abastecimento a montante.	Estratégico Tácito Operacional
CRM  <i>Customer Relationship Management Systems</i>	Estes sistemas têm por objectivo recolher informações dos clientes/consumidores, identificando os seus perfis de compra de modo a possibilitar maior certeza nas previsões de procura, na definição dos abastecimentos de produtos. Proporcionam ainda o controle de actividades promocionais e seus impactos na procura assim como o controle de actividades de garantia de produtos.	Tático Operacional
Sistemas de recolha de dados	Dispositivos de leitura de dados automático através de tecnologias de código de barras ou de rádio frequência, para leitura de <i>smart labels</i> . Facilitam operações de contagens de mercadorias e controle de rastreabilidade.	Operacional
GPS  <i>Geo-positioning Systems</i>	Dispositivos que identificam a posição de qualquer veículo/pessoa através do uso dos conceitos de latitude e longitude geográfica, em conjunto com mapas digitalizados. São aplicados para controle de desempenho e segurança de transportes.	Operacional
<i>Smart labels</i>  Etiquetas inteligentes	Etiquetas para serem colocadas em mercadorias, permitindo armazenar diversas informações como lote de produção, código de identificação, preço, etc.. A grande vantagem é a possibilidade de serem lidas à distância através de rádio frequência. Esta tecnologia está a ser encarada como substitutiva, no futuro, das diversas técnicas hoje existentes de código de barras.	Operacional

Fonte: Adaptado de Cezar Sucupira (2004)

A empresa que conta com tecnologia apropriada facilmente tem acesso à grande quantidade de dados que são produzidos, captados e distribuídos em tempo real,

possibilitando uma gestão mais eficiente dos seus processos internos e externos (Amaral, 2003).

As TI devem estar disponíveis e interligadas de acordo com os diversos níveis de gestão de cada uma das entidades que compõem a cadeia de abastecimento e podem ser usadas no apoio a decisões de tipo estratégico, de planeamento e operacional (Anupindi, *et al.*, 1999 ; Chopra e Meindl, 2001).

O desempenho logístico está relacionado com várias tecnologias de *hardware*, que podem ser divididas em dois tipos: *hardware* operacional, como códigos de barras e robôs, e *hardware* computacional, como computadores pessoais. Outros factores chave para o desempenho logístico são: a qualidade da informação disponível para o gestor, a transferência electrónica de dados entre organizações e a grande presença de *softwares* aplicativos.

### **3.6.8. Modelos colaborativos com clientes e fornecedores**

Gerir os negócios dentro de uma perspectiva em que todos os agentes que compõem a cadeia de abastecimento estejam integrados, dentro de um espírito de apoio e ajuda mútuos, pode significar um salto na performance das empresas e dos seus parceiros. Este é um conceito que tem vindo a ganhar terreno pelas possibilidades que aponta em termos de ganhos para cada um dos elos e da cadeia como um todo.

Quem tem acompanhado os trabalhos desenvolvidos nesta área garante que, ao criar ambientes colaborativos, todos os agentes ganham (Carvalho, 1999; Fleury 2002; Malinverni, 2002). As empresas passam a ter condições de vender mais, aumentar a sua receita, melhorar os seus processos e reduzir custos.

A base deste conceito está no CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), um processo que envolve parceiros da cadeia de abastecimento com o objectivo de torná-la mais eficiente à medida que as variações entre o abastecimento e a procura são reduzidas (Carvalho, 1999).

Segundo Fleury (2002), um dos princípios básicos da SCM é exactamente deixar de olhar só para dentro da empresa e começar a olhar para fora, trocar informações, colaborar com parceiros, tanto clientes quanto fornecedores.

Para Atihe (2002), o conceito de ambiente colaborativo está ligado a uma consciência moderna de *extended enterprise*. A empresa não se limita apenas àquilo que é feito dentro das suas fronteiras, a organização na cadeia é estendida tanto para trás, na relação com os seus fornecedores, quanto para a frente, com os seus clientes. Desse *extended enterprise* nasceu o conceito de *extended supply chain*, que pressupõe uma boa gestão da cadeia de

abastecimento. Ou seja, estender para a frente e para trás as melhores práticas de planeamento e execução das operações. Pensando, ainda, em estender a *supply chain* para o fornecedor do fornecedor e o cliente do cliente, estabelecendo um padrão de qualidade das suas práticas, se elas forem as melhores da cadeia, ou então, absorvendo as dos seus fornecedores, naquilo que eles têm de melhor.

Uma forma de eliminar os problemas associados a um planeamento de produção inadequado, é criar um ambiente de ajuda mútua, seja com fornecedores, seja com clientes (Borges, 2002). E, para receber ajuda, é preciso dar algo como retribuição. A cadeia estendida amplia esta visão, uma vez que permite avaliar quem, ao longo da cadeia, precisa de mais ajuda e quem tem condições de oferecer maior apoio. Além de permitir uma troca de informações eficiente, que possa quebrar o círculo vicioso do planeamento de produção inadequado, a colaboração pode reduzir custos ao longo da cadeia (Malinverni, 2002).

Nesta perspectiva, Carbajo (2001), afirma que *“se a cadeia de abastecimento tem que assegurar que o produto adequado chegue ao ponto de venda no momento oportuno e ao mínimo custo, exige-se que cada dia haja uma maior colaboração entre o fabricante e o fornecedor, procurando as melhores formas de conhecer e satisfazer as necessidades do consumidor, assim como elaborando conjuntamente os planos de negócio para eliminar desperdícios na cadeia de abastecimento”*. O mesmo autor, continua, dizendo que *“se deve deixar de lado totalmente a falta de confiança habitual entre fornecedores e clientes, que estes devem trocar dados detalhados sobre vendas e procura, com o objectivo de contar com a melhor informação, de forma que se possa planificar as melhores estratégias de reabastecimento”*.

Por outro lado, não confiar gera custos em processos repetitivos, *stocks* adicionais, cargas de emergência, baixa produtividade e *stress* em toda cadeia de abastecimento. Confiar implica simplificar e eliminar procedimentos, honrar compromissos, facilitar processos, contar com o cumprimento das obrigações. Naturalmente que a confiança não elimina os erros nos processos, mas, os efeitos do “errar” são minimizados através de uma perfeita transparência, onde os erros são assumidos, e existe a pronta disposição e disponibilidade para se implementarem acções correctivas, visando o aperfeiçoamento contínuo (Abinajm, 2004).

A colaboração visa, em primeiro lugar, identificar os pontos que realmente são significativos ao longo da cadeia, e não todos, e fazer com que os principais elos dessa cadeia possam transformar custos em benefícios para o cliente final. É ele quem tem o verdadeiro poder, quem precisa de produtos de qualidade, preços competitivos, etc. Se todos na cadeia compreenderem que o cliente final é a meta, o primeiro passo para que trabalhem de forma colaborativa estará dado (Barbosa, 2002).

No entanto, é importante ressaltar que não se colabora com todos. A colaboração deverá ser voltada apenas para aqueles clientes ou fornecedores muito importantes, porque a

colaboração tem um preço elevado (Malinverni, 2002). É preciso manter uma equipa dedicada em contacto com os elos da cadeia e a relação tem que ser administrada um a um. Não é um relacionamento passível de posições generalistas (Fleury, 2002).

Um aspecto importante para o sucesso da colaboração é a habilidade para identificar qual o seu valor, quais são as alavancas de valor, quanto de valor cada uma delas pode agregar e qual o esforço envolvido. Isto permite priorizar os processos de colaboração a serem iniciados e ver resultados tangíveis desde o início (Atihe, 2002).

Para Borges (2002), a implementação da colaboração deve ser por etapas, escolhendo alguns elos. O ideal é iniciar a colaboração com um projecto piloto, para só depois expandi-la para os outros elos da cadeia (Isaac, 2002).

A direcção em que deve caminhar a colaboração, segundo Atihe (2002), depende de quem tem maior potencial de valor. Se a organização identificar que o maior valor agregado está na frente (clientes), enquanto para trás (fornecedores) esse valor é pequeno, deve começar pela frente. Como começar a colaborar depende do valor e da visão estratégica para identificar esse valor, diz o mesmo autor, para quem a colaboração é como um jogo de xadrez. Na hora em que se localizam os valores, pode acontecer ter que se colaborar com dois elos da frente e um de trás.

O modelo colaborativo significa que as empresas não buscam a eficiência do próprio negócio, individualmente, mas sim o esforço conjunto em busca de melhores resultados em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o cliente final. Desta forma, o objectivo final do conjunto é estabelecer uma interacção que possibilite oferecer o produto certo, na hora certa e no local desejado pelo cliente, com agilidade e flexibilidade. A união dos participantes da cadeia deve visar a busca pelo benefício geral.

### **3.7. CONCLUSÕES**

Apesar do facto de a estratégia ter estado sempre presente na actividade da gestão, o seu estudo teórico só começou a ser feito mais tarde, cerca da década de 1960.

Contudo, conceptualmente, a estratégia empresarial não tem tido uma definição consensual. Dos vários autores que têm abordado esta temática, destaca-se o contributo de Ansoff (1962), Porter (1980), Mintzberg (1994) e Prahalad e Hamel (1994).

Da análise às conceptualizações destes autores devemos realçar que é comum a todas elas a ideia de que a estratégia deve permitir a rendibilidade da empresa (e dos seus investimentos), o que só é possível se as organizações empresariais conseguirem um desempenho eficiente e, ao mesmo tempo, conseguirem satisfazer os seus clientes.

Por outro lado, as empresas não existem sozinhas, sendo confrontadas com um conjunto de restrições absorvidas da sua envolvente cada vez mais turbulenta. Pelo que, a estratégia empresarial está directamente relacionada e condicionada pelo meio envolvente.

Neste âmbito, a alteração dos parâmetros de produção, distribuição e de comercialização, veio conferir à logística um novo papel na concepção estratégica de forma a permitir às empresas fidelizar os seus clientes e promover uma laboração eficiente e eficaz (criando, para eles, valor).

Cada vez mais, a logística é usada como elemento diferenciador e de cunho estratégico, e a gestão da cadeia de abastecimento (SCM) passou a ser encarada pelas organizações empresariais como uma das melhores formas de gerir e melhorar as suas operações logísticas, e por conseguinte melhorar a competitividade e a rentabilidade.

A gestão da cadeia de abastecimento permite uma melhor prestação do serviço ao cliente e da cadeia de valor, através da gestão dos fluxos de informação, de materiais e financeiro. Permite competir com êxito nos mercados, graças ao resultado que produz a conjugação dos objectivos da SCM e a implementação das melhores práticas em áreas como a planificação do abastecimento e a procura, produção, transporte, armazenagem, compras e serviço ao cliente.



## **4. ASPECTOS ESTRUTURAIS DO SECTOR VITIVINÍCOLA PORTUGUÊS**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

A estratégia cria uma ligação entre as empresas e a sua envolvente competitiva. Daí que, seja importante que as empresas conheçam a realidade da sua envolvente, por forma a determinarem as estratégias que devem adoptar para vencer a concorrência e serem bem sucedidas.

Assim, o objectivo deste capítulo é o de analisar a estrutura competitiva do sector vitivinícola português, isto é, analisar os determinantes da rentabilidade do mesmo e identificar as oportunidades e ameaças que se deduzem deste ambiente.

Porém, para analisar a estrutura competitiva do sector, importa perceber também o contexto geral em que se move a actividade vitivinícola, pelo que o contributo dos elementos constantes no anexo A é fundamental para enquadrar o sector vitivinícola português.

Portanto, neste capítulo vamos analisar os aspectos estruturais do sector vitivinícola português, através do estudo aos seus principais aspectos internos e à sua atractividade utilizando o modelo das “cinco forças competitivas” proposto por Porter em 1985 e descrito no Capítulo III. Análise estratégica e cadeia de abastecimento serão também abordadas, pois torna-se importante compreender as oportunidades e ameaças que se levantam ao sector e quais as forças e fraquezas que o condicionam, para que as organizações que o compõem possam definir as melhores estratégias empresariais para enfrentar o desafio da competitividade.

### **4.2. DELIMITAÇÃO DO SECTOR**

O problema da delimitação do negócio, da determinação dos limites de um mercado, tem sido, apesar da sua importância, um aspecto ignorado pela literatura económica tradicional. Nenhum sector apresenta limites claros, nem em termos de produtos nem em termos de áreas geográficas. O critério económico convencional na delimitação de um mercado é a determinação do produto ou conjunto de produtos que são susceptíveis de satisfazer determinadas necessidades.

Não obstante, a aplicação prática deste critério não é simples dado que produtos distintos podem satisfazer a mesma necessidade. Um mercado raramente está conformado por um produto homogéneo; em geral existe um conjunto diverso de produtos que podem diferir numa ou em várias características de qualidade, apresentação, localização espacial, ou informação sobre eles, etc. Deste modo, uma indústria ou sector assemelha-se a um conjunto de empresas que desenvolvem uma mesma actividade económica e vendem um produto bem definido ou uma linha de produtos afins (Bueno e Morcilo, 1994).

Segundo Pinho (2001), em economia, um sector é definido como um grupo de empresas que abastecem um mercado, definido o mercado em termos de substituição tanto do lado da oferta como do lado da procura.

Desde a perspectiva da procura, se os clientes consideram os produtos de duas empresas como produtos substitutos, então as duas empresas deveriam pertencer a um mesmo mercado. Desde a perspectiva da oferta, se os fabricantes podem mudar facilmente os seus recursos produtivos para fabricar outros produtos, então a substituição sugere que se classifiquem as empresas que fabricam estes produtos no mesmo sector.

Normalmente, a definição dos sectores pelo critério da substituição da procura é mais restritiva do que o critério da substituição da oferta (Pinho, 2001).

A delimitação do sector pode resolver-se, portanto, como resultado de uma oferta, o produto ou produtos servidos, e de uma procura, o mercado. Ansoff (1976), propõe utilizar o conceito de produto-mercado, associando o termo de mercado à ideia de “missão” entendida como a necessidade existente, em vez de o associar à ideia de “cliente” como unidade económica (individual, familiar ou empresarial) que é quem tem a necessidade.

Abell (1980), estabelece uma formulação mais geral e propõe definir um negócio a partir da consideração de três dimensões que também foram indistintamente tomadas por outros autores (Hannan 1974; Levitt, 1977) como referências válidas para a delimitação do negócio de uma empresa. Estas dimensões são: os grupos de clientes, a **quem** se satisfaz uma necessidade; as funções ou necessidades que os clientes querem satisfazer, **o que é** satisfeito; e a tecnologia, a forma, **como** essas necessidades são satisfeitas. A partir da combinação destas dimensões pode-se distinguir os conceitos de: indústria, que se define por uma tecnologia concreta, quaisquer que sejam as funções atendidas e os grupos de compradores afectados; mercado, resultado de uma função determinada para um grupo de clientes dado com todas as tecnologias substitutivas para conseguir essas funções; e negócio, que se delimita pela selecção de um grupo de clientes e de funções atendidos por uma tecnologia concreta.

Para a delimitação do âmbito do presente trabalho, o critério a utilizar é o da indústria referido ao conjunto dos operadores comerciais que se encontram adstritos à produção de

uvas para vinho e vinho. Assim, o sector vitivinícola português será constituído por todos os operadores que se dedicam à produção de uva para vinho e de vinho em Portugal.

Entende-se por vinho o produto obtido exclusivamente por fermentação alcoólica, total ou parcial, de uvas frescas esmagadas ou não ou de mostos de uvas.

No âmbito da UE estabelece-se uma diferenciação entre as duas principais categorias de vinhos: os vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas (VQPRD) e os vinhos de mesa. Os VQPRD, são vinhos de qualidade com nome próprio e qualidades distintas, cuja elaboração se encontra restringida a uma zona geográfica concreta. Com a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia em Janeiro de 1986, os vinhos portugueses amparados por uma denominação de origem ficaram automaticamente incluídos na classificação de VQPRD. Por outro lado, o termo vinhos de mesa, em sentido restrito, ficou reservado para os restantes produtos industriais, quer dizer, os vinhos comuns sem características definidas. Este último tipo de vinhos não podem indicar nenhuma proveniência geográfica, à excepção de uma terceira categoria intermédia que é objecto de uma certa regulação de âmbito nacional, menos exigente que a estabelecida para os VQPRD, e que recebe distintas expressões: vinhos regionais em Portugal, “*vinos de la tierra*” em Espanha, “*vins du pays*” em França, “*indicazione geografica típica*” em Itália, e “*landwein*” na Alemanha.

A origem geográfica constitui-se, portanto, num dos principais elementos de diferenciação na indústria e comércio dos vinhos, e a delimitação administrativa destas zonas converte-se no critério utilizado para expressar tais diferenças. Para além da referência à origem, existem outras variáveis que também são relevantes para diferenciar um vinho, tais como a sua origem genética, a variedade da videira utilizada, ou as indicações referentes aos métodos específicos de elaboração e envelhecimento.

### **4.3. ANÁLISE INTERNA**

#### **4.3.1. Importância económica do sector vitivinícola**

A cultura da vinha tem uma importância económica, cultural, social e regional fundamental para a agricultura portuguesa e para o mundo rural, ocupando uma área de 240 265 hectares (ha). Portugal é o país da UE que dedica à viticultura a maior percentagem da sua superfície agrícola útil, cerca de 6,4%. A estrutura fundiária da cultura é fortemente pulverizada, existindo cerca de trezentas mil explorações cuja principal componente é a vinha, a maioria das quais de pequena dimensão; média da parcela de vinha em Portugal é de 1,3 ha, e cerca de 83% do total de parcelas de vinha têm dimensão inferior a um hectare (Monitor Group, 2003).

A cultura da vinha compreende uma parte significativa do pessoal ao serviço na agricultura, e, por outro lado, é dos factores mais importantes na estruturação da vida rural no território nacional, gerando actividade e servindo de elo de ligação da população à terra. O sector vitivinícola representa 30% do produto agrícola bruto e emprega 29% da população agrícola activa (Silvério, 2000).

O sector do vinho representa 13,4 % da Produção Final da Agricultura Portuguesa, sendo o sector mais importante dentro da Produção Vegetal (INE, 2003).

A importância do sector no seio da agricultura nacional é retratada pelo facto de o respectivo VAB se cifrar em cerca de 21% do produto agrícola total, no triénio 1998-2000, podendo considerar-se o vinho a principal actividade agrícola nacional ao nível do valor económico gerado (GPPAA, 2001).

Na estrutura da produção agrícola, o vinho ocupa o 4º lugar em termos de peso na agricultura portuguesa (INE, 2003a). O sector do vinho foi um dos que se desenvolveram de forma mais notável nos últimos anos, já que foi o sector cuja contribuição para a produção agrícola mais aumentou, sendo 4% mais elevada no período 1999/2001 do que em 1993/1995 (Comissão Europeia, 2003).

Por outro lado, o vinho, essencialmente vinho do Porto, é o produto mais representativo das exportações agro-alimentares (GPPAA, 2001; Comissão Europeia, 2003).

#### **4.3.2. Regiões vitivinícolas**

Em termos de regiões vitivinícolas, Portugal está organizado em trinta e duas Denominações de Origem e oito Indicações Geográficas (Anexo B e C).

A **Denominação de Origem** refere-se à designação de determinados vinhos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, sendo:

- vinhos originários e produzidos nessa região;
- vinhos cuja qualidade ou características se devem essencial ou exclusivamente ao meio geográfico incluindo os factores naturais e humanos.

De acordo com o Decreto Lei nº 212/2004, de 23 de Agosto, para beneficiar de uma Denominação de Origem, todo o processo de produção do vinho é sujeito a um controlo rigoroso em todas as suas fases, desde a vinha até ao consumidor. As castas utilizadas, os métodos de vinificação e as características organolépticas são apenas alguns dos elementos cujo controlo permite a atribuição desse direito, cabendo às Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR's) proceder a esse controlo de forma a garantir a genuinidade e qualidade dentro das suas regiões demarcadas.

Dentro das Denominações de Origem temos:

**VQPRD** – vinho de qualidade produzido em região determinada – nomenclatura comunitária adoptada também no nosso país, após a adesão à União Europeia.

Existe também nomenclatura aplicável aos vinhos licorosos, espumantes e frisantes:

**VLQPRD** – vinho licoroso de qualidade produzido em região determinada;

**VEQPRD** – vinho espumante de qualidade produzido em região determinada;

**VFQPRD** – vinho fricante de qualidade produzido em região determinada.

A designação VQPRD engloba todos os vinhos classificados como DOC (Denominação de Origem Controlada) e IPR (Indicação de Proveniência Regulamentada).

### **DOC – Denominação de Origem Controlada**

Designação atribuída a vinhos cuja produção está tradicionalmente ligada a uma região geograficamente delimitada e sujeita a um conjunto de regras consignadas em legislação própria (características dos solos, castas recomendadas e autorizadas, práticas de vinificação, teor alcoólico, tempo de estágio, etc.).

Em Portugal existem as seguintes DOC: Vinho Verde, Porto, Douro, Távora-Varosa, Bairrada, Dão, Beira Interior, Lourinhã, Óbidos, Alenquer, Arruda, Torres Vedras, Bucelas, Carcavelos, Colares, Ribatejo, Palmela, Setúbal, Alentejo, Lagos, Portimão, Lagoa, Tavira e Madeira.

### **IPR – Indicação de Proveniência Regulamentada**

Designação utilizada para vinhos que, embora gozando de características particulares, terão de cumprir, num período mínimo de cinco anos, todas as regras estabelecidas para a produção de vinhos de grande qualidade para poderem, então, passar à classificação de DOC.

Em termos de IPR, existe: Chaves, Valpaços, Planalto Mirandês, Lafões, Encostas de Aire, Alcobaça, Biscoitos, Graciosa e Pico.

## **Vinhos Regionais**

Estes correspondem a vinhos de mesa com Indicação Geográfica. Trata-se, também, de vinhos produzidos numa região específica de produção, cujo nome adoptam, elaborados com uvas provenientes, no mínimo de 85%, da mesma região e de castas identificadas como recomendadas e autorizadas e sujeitos também a um sistema de certificação. Em Portugal temos os vinhos regionais “Minho”, “Trás-os-Montes”, “Beiras”, “Ribatejo”, “Estremadura”, “Alentejo”, “Terras do Sado” e “Algarve”.

### **• Minho**

Esta Região estende-se por todo o Noroeste do país, na zona tradicionalmente conhecida como Entre-Douro-e-Minho. Tem como limites a norte o rio Minho (fronteira com a Galiza), a nascente e a sul zonas montanhosas que constituem a separação natural entre o Entre-Douro-e-Minho Atlântico e as zonas do país mais interiores de características mais mediterrânicas, e por último o Oceano Atlântico que constitui o seu limite a poente.

O VQPRD “Vinho Verde” caracteriza-se por possuir um conjunto de factores muito específicos que definem a sua tipicidade. Efectivamente a “agulha” e o “acídulo” nos vinhos brancos, tal como a adstringência nos tintos, conferiram a este vinho capacidades dignas do reconhecimento desta Denominação de Origem, não só para os VQPRD como também para as aguardentes bagaceiras e vínicas da Região dos Vinhos Verdes. Nesta região existem ainda outras potencialidades, sendo uma delas a exploração dos vinhos regionais “Minho”. Foi também alargado o reconhecimento desta Denominação de Origem aos vinhos rosado, ao vinho verde espumante e ao vinagre de vinho verde (IVV, 2003).

A Portaria nº 28/2001, de 16 de Fevereiro, reconheceu as seguintes sub-regiões para os VQPRD “Vinho Verde”, que podem ser utilizadas como complemento daquela DO: “Amarante”, “Ave”, “Baião”, “Basto”, “Lima”, “Monção”, “Paiva” e “Sousa”.

### **• Trás-os-Montes**

A oriente do Minho, até à fronteira espanhola com a qual também confina a Norte, estende-se esta vasta região, terminando na margem esquerda do Douro, onde começa as beiras (IVV, 2003).

Os vinhos da região de Trás-os-Montes são bastante diferenciados, em função dos microclimas em que têm origem (altitude, exposição solar, pluviosidade, temperatura, etc.). Assim, na zona Norte, encontramos as regiões demarcadas para a produção dos VQPRD “Chaves”, “Valpaços” e “Planalto Mirandês”.

Na zona Sul, coincidente com a área geográfica das Terras Durienses, encontra-se a zona demarcada para a produção do “vinho do Porto”. Nesta mesma região temos, igualmente, a

DOC “Douro”, reconhecida como tal para VQPRD branco, tinto e rosado, VLQPRD (Moscatel do Douro), vinho espumante e ainda aguardente de vinho.

O vinho regional “Trás-os-Montes” produz-se em toda a região e compreende a sub-região “Terras Durienses”, cuja designação pode, nesse caso, ser utilizada de forma complementar, para os vinhos produzidos na Região Demarcada do Douro.

#### ♦ **Beiras**

Esta região estende-se, no sentido longitudinal, desde o Oceano Atlântico até Espanha, fazendo fronteira a Norte com o Minho e as Terras Durienses e a Sul com o Norte da Estremadura, do Ribatejo e do Alentejo.

Na zona da Beira Litoral encontra-se demarcada a área geográfica de produção DOC “Dão”. Um pouco a norte desta região, encontramos os VQPRD “Lafões”. A nordeste desta região, confinando com as Terras Durienses, destaca-se, pela superior qualidade dos seus vinhos, a DOC “Távora-Varosa”.

A produção de vinhos, na zona da Beira Litoral é muito antiga. Esta região estende-se desde o Minho até à Alta Estremadura, onde a vinha ocupa um lugar de destaque e a qualidade dos seus vinhos justifica o reconhecimento da DOC “Bairrada”.

Na zona da Beira Interior (área que se estende numa faixa ao longo da fronteira com Espanha entre o limite Sul da região do Douro e os limites Norte das regiões do Ribatejo e do Alentejo) o vinho foi e continua a ser um produto de grande importância. Esta é a zona de produção da DOC “Beira Interior” que compreende as sub-regiões “Castelo Rodrigo”, “Cova da Beira” e “Pinhel”.

Toda esta vasta região das Beiras está delimitada para a produção do vinho regional “Beiras”. Pelas suas características diferenciadas estão reconhecidas as sub-regiões “Beira Litoral”, “Beira Alta” e “Terras de Sícó”.

Importa referir ainda a existência de uma grande tradição na produção de vinhos espumantes nesta região, destacando-se nomeadamente, os VEQPRD “Bairrada”, “Távora-Varosa”, “Dão” e “Beira Interior”.

#### ♦ **Estremadura**

Identificada como uma das maiores regiões vitícolas do país em termos de área de vinha e de produção de vinho, a Estremadura abrange todos os concelhos da faixa atlântica a Norte do estuário do Tejo, confinando a Norte com a Beira e a Leste com o Ribatejo.

Na zona Sul da Estremadura encontramos três Denominações de Origem conhecidas pelo seu prestígio e tradição: “Bucelas”, “Carcavelos” e “Colares”.

Na parte central da Estremadura encontramos as mais vastas áreas de vinha desta região, onde para além do vinho regional “Estremadura” foram reconhecidas as DOC “Alenquer”, “Arruda”, “Torres Vedras” e “Óbidos”.

Junto ao mar, situa-se a região vitícola que, pela especificidade das suas características, produz aguardentes de qualidade. É a DOC “Lourinhã”.

Na parte mais a Norte da Estremadura produzem-se os VQPRD “Alcobaça” e “Encostas D’Aire”.

É de referir ainda o vinho regional “Estremadura”, para os vinhos tintos, brancos e rosados produzidos em toda a região, bem como o palhete de Ourém, designação reconhecida para os vinhos tintos produzidos na região de Ourém.

O vinho regional “Estremadura” é também Indicação Geográfica para o vinho licoroso produzido nesta região.

Finalmente é também de referir o vinho leve, vinho regional de características muito próprias que o tornam bastante procurado.

#### • **Ribatejo**

Atendendo à paisagem do Ribatejo podemos distinguir três regiões de características completamente diferenciadas: são designadas por “lezíria”, “bairro” e “charneca”. A “lezíria” corresponde à planície inundável pelo rio Tejo, o “bairro”, na margem direita do Tejo, adjacente à planície aluvial e a “charneca”, estende-se da margem esquerda do Tejo (embora com pequenos retalhos na outra margem) até ao Alentejo.

Dada a importância da vinha na economia rural, a diversidade das características organolépticas dos seus vinhos e a qualidade que a terra e o homem lhes confere, a designação “Ribatejo” foi oficialmente reconhecida como DOC, com as seguintes sub-regiões: “Cartaxo”, “Santarém”, “Almeirim”, “Coruche”, “Tomar” e “Chamusca”. O vinho regional tem a designação “Ribatejano”.

#### • **Península de Setúbal**

Esta Região, eleita para a produção do *sui generis* e apreciado “Moscatel de Setúbal”, abrange os concelhos de Palmela e Setúbal.

A qualidade dos vinhos desta região levou ao reconhecimento das DOC “Setúbal” para a produção de vinho generoso, e “Palmela”, na qual, para além dos vinhos branco e tinto, se inclui também a produção de vinho frizante, espumante, rosado e licoroso.

O vinho regional “Terras dos Sado” produz-se em todo o distrito de Setúbal.



- ♦ **Alentejo**

A palavra Alentejo significa “além do Tejo” e, de facto, esta região fica situada a Sul deste rio. O Alentejo localiza-se no Sul de Portugal, é limitado a Norte pelo Rio Tejo, a Oeste pelo Oceano Atlântico e a Este faz fronteira com Espanha.

O Alentejo é uma região com uma longa história ligada à cultura da vinha, que remonta aos tempos Romanos.

A similitude das características organolépticas dos vários VQPRD do Alentejo acrescida ao facto de o consumidor os associar genericamente à referida menção, justificam a DO “Alentejo”, na qual estão incluídas as seguintes oito sub-regiões: “Portalegre”, “Borba”, “Redondo”, “Reguengos”, “Vidigueira”, “Évora”, “Granja-Amareleja” e “Moura”.

O vinho regional “Alentejano” é produzido em toda a região vitivinícola do Alentejo.

- ♦ **Algarve**

No extremo Sul de Portugal Continental, o Algarve é uma zona bem definida, um compartimento com feições características, conferidas pela proximidade do mar, pelo clima, pela vegetação natural e pela cultura marcada pela longa ocupação árabe.

Dada a tipicidade que as condições edafo-climáticas conferem aos vinhos, existem no Algarve quatro Denominações de Origem Controladas para os VQPRD “Lagoa”, “Lagos”, “Portimão” e “Tavira”.

O vinho regional “Algarve” produz-se em toda a Região do Algarve.

- ♦ **Madeira**

Com uma superfície total de 738 km<sup>2</sup>, a ilha da Madeira está situada entre os paralelos 30° e 33° N, em pleno Oceano Atlântico.

A vinha ocupa cerca de 1 700 ha e destina-se sobretudo à produção do VLQPRD “Madeira”, produto de exportação já no Século XVII. As zonas eleitas para esta cultura são as encostas soalheiras viradas a sul onde, na sua forma alta, a vinha dá abrigo a outras culturas, muito embora se cultive também em forma baixa, em especial nas vizinhanças do mar.

- ♦ **Açores**

Em pleno Oceano Atlântico, à latitude de 37 a 39,5N e a uma distância de 1 600 km a Oeste da costa continental portuguesa, situa-se o arquipélago dos Açores constituído por nove ilhas, em três das quais se cultivava a vinha: Terceira, Pico e Graciosa.

A qualidade e o prestígio dos vinhos dos Açores são conhecidos de longa data, facto que levou a que fossem reconhecidas três Indicações de Proveniência Regulamentada: “Pico”, “Graciosa” e “Biscoitos”.

#### 4.3.3. Encepamento

Ao nível do encepamento, Portugal tem uma riqueza ímpar em variedades antigas de videira, potencialmente propiciadoras de uma elevada especificidade e competitividade dos seus vinhos. Assim, estão cadastradas mais de trezentas variedades de castas, que contêm e representam uma ampla diversidade e variabilidade genéticas no respeitante às mais importantes características culturais e enológicas (IVV, 2002, 2003). Com efeito, da análise da evolução do encepamento em Portugal Continental e com base nos elementos do Ficheiro Vitivinícola, verifica-se, relativamente às castas com uma representatividade superior a 2%, um aumento das castas com um maior potencial qualitativo. Por outro lado, verifica-se também uma diminuição da dispersão das castas nos povoamentos, como resultado dos programas de reestruturação e reconversão da vinha (IVV, 2003).

Esta variedade e distinção constitui uma vantagem muito importante para o sector, uma vez que, a partir de castas distintas e dos respectivos lotes, os enólogos podem produzir vinhos únicos e com diferentes estilos (Mayson, 2000; Carvalho, 2001; Smart 2001; Monitor Group, 2003), o que torna os vinhos portugueses “*altamente aliciantes, agora que os enólogos se concentraram nas castas indígenas, trabalhando no sentido de expressar os seus aromas e sabores atractivos e originais*” (Lindsay Talas, citado por Mayson, 2000).

Este é, sem dúvida, o grande potencial inexplorado dos vinhos portugueses, já que se estes vinhos forem dirigidos ao grupo certo de consumidores e vendidos de forma correcta, podem atingir um preço *premium*<sup>4</sup> e resistir tanto às quedas do mercado em geral, como ao fornecimento em excesso de uvas das castas mais comuns (Monitor Group, 2003).

No entanto, e de acordo com o estudo efectuado pelo Monitor Group, em 2003, não existem quase nenhuma castas-líder em termos de área de vinha plantada, o que acarreta importantes consequências negativas. Do ponto de vista da produção, este facto confere uma complexidade evidente tanto ao cultivo da uva, como à produção de vinho em geral. Do ponto de vista comercial, esta ausência de castas-líder limita a capacidade de promover um “ponto de venda único” e torna mais difícil os consumidores passarem palavra sobre o vinho português, uma vez que existe demasiada informação para ser assimilada por alguém que tenha poucos conhecimentos sobre os vinhos.

---

<sup>4</sup> Classificação de vinhos segundo o segmento de preço: *icon*: +50€, *ultra premium*: 14€ - 50€, *super premium*: 8€-14€, *premium*: 5€-8€, *basic*: <5€ (Monitor Group, 2003)

Portugal, terá pois, que proceder a uma remodelação de castas e a uma alteração dos encepamentos (Ramos, 2002), bem como, fazer como a maioria dos países, divulgar os seus vinhos em mercados de exportação através de um conjunto restrito de conceitos/nomes de castas ou lotes, de forma a que o consumidor os possa reter e o anonimato dos vinhos portugueses possa ser quebrado (Monitor Group, 2003).

#### **4.3.4. Estrutura fundiária e qualidade das uvas**

A dimensão média das parcelas de vinha em Portugal é de 1,3 hectares, e cerca de 83% do total das parcelas de vinha tem dimensão inferior a 1 hectare (Paiva, 2002; IVV, 2003). Isto leva a que uma grande parte dos produtores de uva se debatam com dificuldades financeiras e façam do cultivo das suas vinhas um passatempo ou uma fonte de rendimentos secundária (Monitor Group, 2003). Na maioria das situações, os níveis de investimento nas vinhas são praticamente inexistentes.

Isto determina uma dependência muito grande num elevado número de produtores, que não estão receptivos a grandes alterações nos processos de produção, devido ao peso de uma tradição milenar dos processos de cultivo e transformação do vinho (Ramos, 2002).

Para além disto, por vezes, o objectivo do produtor de uvas não é o mesmo do produtor de vinhos (Ramos, 2002). Verifica-se ainda uma clara orientação para a quantidade de vinho produzida por hectare, em detrimento da qualidade do mesmo (Ramos, 2002; Monitor Group, 2003). Uma empresa que adquire as suas uvas à produção tem fortes dificuldades em implementar medidas de melhoria de qualidade, em detrimento da quantidade.

Assim, nas condições actuais de mercado, são poucas as parcelas em Portugal com dimensão necessária para desenvolver qualquer actividade economicamente viável de cultivo da vinha. Um produtor de uva com uma produção normal (30 hectolitros (hl) por ano e por ha) precisaria de, pelo menos, mais de 2 ha para ter receitas ilíquidas – não um rendimento líquido – acima do salário mínimo nacional (Monitor Group, 2003).

Segundo o Monitor Group (2003), apenas uma pequena parte dos produtores de vinhos implementa um processo rigoroso para garantir a qualidade das uvas que lhe são fornecidas. Este problema é bastante mais grave entre os produtores associados, que representam mais de metade da produção de vinho em Portugal (IVV, 2001, 2002, 2003; Teixeira, 2001) e onde a qualidade insuficiente das uvas está, sem dúvida, a afectar a sua capacidade de vender o vinho no mercado, já que alguns destes produtores estão a destilar mais de 40% dos vinhos regionais e de mesa que produzem (Monitor Group, 2003).

É por isso que, Cabral (2003), afirma que *“às adegas cooperativas precisam de receber uva de qualidade, pois se é certo que não podem abandonar o seu papel social não devem perder de vista a necessidade de se modernizarem e de apostarem na qualidade”*.

A maioria dos produtores, para determinar o ponto óptimo da vindima, apenas avalia o grau e acidez das uvas. Isto não basta, é preciso saber mais sobre a maturação fenólica, os ácidos orgânicos, assim como de outros parâmetros relacionados com as técnicas agrícolas, de forma a garantir a melhor qualidade das uvas.

Para avaliar o estado sanitário das uvas, a maioria dos produtores, realiza apenas uma inspecção visual, o que é insuficiente. As más uvas podem não estar à vista do técnico, podem ter começado a fermentar, e por outro lado, existe uma maior incidência de factores humanos de erro. Ao ser um método subjectivo, também está latente a falta de credibilidade por parte dos agricultores. Do mesmo modo, a tomada de decisão e resposta são lentas, e durante a vindima tudo corre a uma velocidade vertiginosa e em muito pouco tempo há muito em jogo.

Assim, são necessários meios de controle da qualidade das uvas, à entrada das adegas, de maneira rápida e precisa, para segregar qualidades por índices sanitários de forma objectiva, e desta forma também poder definir o justo preço das uvas recebidas. De igual modo, se requer uma completa base de dados, para o assessoramento aos fornecedores, aos sócios das cooperativas, nas melhores técnicas agrícolas segundo a qualidade produzida, e deste modo tomar medidas correctoras para as colheitas seguintes.

#### **4.3.5. Organização do sector**

O conceito de fileira agro-alimentar exprime bem a realidade do sector vitivinícola, verificando-se uma forte inter-relação entre os vários agentes económicos, desde a produção à comercialização passando pela transformação (GPPAA, 2001). Com efeito, quer no que diz respeito à produção cooperativa, quer no que concerne à restante produção não associada, existem formas crescentes de integração dos agentes ao longo da fileira, sendo ainda de destacar o enquadramento institucional específico do sector no panorama agrícola nacional.

A produção de vinho em Portugal transporta consigo a influência das adegas cooperativas, que no seu todo detêm uma percentagem significativa da produção nacional de vinho. Existem cento e vinte adegas cooperativas em Portugal e estão presentes em quase todas as regiões do país, assumindo grande importância no Douro, Minho e Estremadura, às quais corresponde a maior parte da produção.

Na campanha 2001/2002, 51% (3,986 milhões de hl) da produção total de vinho, foi obtida pelos produtores associados, contra os 49% (3,803 milhões de hectolitros) dos produtores individuais. Por tipos de vinho, os produtores associados produziram 42% do VQPRD, 62% do vinho de mesa e 42% do vinho regional (IVV, 2003).

O sector vitivinícola caracteriza-se ainda por uma tradição de inter-profissionalismo concretizado nas dezoito Comissões Vitivinícolas Regionais e Entidades Certificadoras, as quais desempenham um importante papel no controlo, gestão e acompanhamento técnico dos vários agentes económicos na área da produção de vinhos certificados.

A nível institucional, é de destacar a existência de institutos públicos especificamente vocacionados para o sector, de que é exemplo o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), o Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP) e o Instituto do Vinho da Madeira (IVM).

O IVV é a instância de contacto junto da União Europeia, desenvolve as suas actividades, fundamentalmente, nos domínios da política vitivinícola, da gestão e valorização do património vitícola nacional, do controlo oficial, tanto ao nível dos produtos, como ao nível dos sistemas de controlo e de certificação aplicados pelas organizações interprofissionais e dos instrumentos de reforço da competitividade dos vinhos portugueses (IVV, 2001; 2002; 2003).

O IVDP é um instituto público de natureza interprofissional que tem como atribuições principais: propor a orientação estratégica e executar a política vitivinícola para a Região Demarcada do Douro (RDD), bem como controlar, promover e defender as DO e Indicações Geográficas da RDD, disciplinar, controlar e fiscalizar a produção e a comercialização dos vinhos produzidos naquela região, sem prejuízo das atribuições do IVV.

O IVM tem como atribuições fundamentais assegurar: o controlo da qualidade e quantidade do vinho da Madeira, a regulamentação do seu processo produtivo e a defesa interna e externa da denominação de origem “Madeira”; a coordenação das actividades vinícolas em geral na Região Autónoma da Madeira, bem como a implementação das medidas decorrentes da integração europeia para o sector.

#### **4.3.6. Estrutura do tecido empresarial**

De acordo com o Decreto-Lei nº 178/99, de 21 de Maio, todas as pessoas singulares e colectivas, ou os agrupamentos destas, que exerçam ou venham a exercer actividade no sector vitivinícola, excepto as pessoas singulares e colectivas, ou os agrupamentos destas, que se dediquem exclusivamente à produção ou comércio de vinho do Porto, os viticultores e os produtores cujo volume de produção não seja superior a 4 000 litros por ano e os retalhistas, estão obrigadas a inscrever-se no Instituto da Vinha e do Vinho.

As actividades exercidas pelos diversos operadores económicos do sector distribuem-se pelas seguintes categorias: armazenista, destilador, engarrafador, exportador ou importador, fabricante de vinagre de vinho, negociante sem estabelecimento, preparador, produtor, vitivinicultor, vitivinicultor-engarrafador e retalhista.

**Quadro 4.1. Inscrições por actividade vitivinícola (Nº e %)**

<b>Actividade</b>	<b>Nº de inscrições</b>	<b>%</b>
Armazenista	1 611	15,64
Destilador	679	6,59
Engarrafador	1 303	12,64
Exportador ou importador	1 141	11,07
Fabricante de vinagre de vinho	12	0,12
Negociante sem estabelecimento	107	1,04
Preparador	148	1,44
Produtor	1 602	15,54
Vitivinicultor	2 717	26,36
Vitivinicultor-engarrafador	985	9,56
<b>Total</b>	<b>10 305</b>	<b>100</b>

Fonte: IVV (2004)

Assim, em 5/04/2004, existiam 10 300 empresas inscritas no IVV, para exercer a actividade no sector (Quadro 4.1.).

Os vitivinicultores (26,367%), armazenistas (15,64%), produtores (15,54%) e engarrafadores (12,64%) detêm a maior percentagem.

#### **4.3.7. Investimento**

Segundo o ICEP (2000), as verbas comunitárias desencadearam um processo de modernização e reestruturação do sector, não só a nível das infra-estruturas mas também na área da comercialização, quer através de investimentos FEOGA (Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola) na sua vertente Orientação, quer através do PAMAF (Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal) que canalizaram as verbas disponíveis nomeadamente para:

- o plantio de vinhas, tentando recuperar o tecido vitícola nacional que, comparado com outros países da UE, revela uma idade média elevada (por comparação 44,8% da superfície de vinha tem mais de 30 anos) e, consequentemente, com rendimentos mais baixos e pior capacidade de mecanização (AESBUC, 2003);
- melhoria das estruturas vinícolas, que devido à elevada fragmentação do tecido empresarial do sector, se apresenta em muitos casos obsoleta, e noutros insuficiente para uma produção vitícola de qualidade;
- apoio à transformação e comercialização de vinho.

Desde a adesão de Portugal à União Europeia, e considerando apenas os investimentos com apoio público, foram financiados cerca de 500 projectos de investimento, na área da vinificação, muitos deles em adegas completamente novas, envolvendo um investimento de quase 500 milhões de euros e um subsídio público de 250 milhões (Pinto, 2003).

Quanto à área da vinha, entre reestruturações e novas vinhas, foram financiados com dinheiros públicos 18 500 projectos, foram abrangidos mais de 45 000 ha, o que corresponde a cerca de 1/5 do total da área nacional de vinha, a um investimento da ordem dos 500 milhões de euros e a um subsídio público de 300 milhões (Pinto, 2003).

No negócio dos vinhos realizaram-se nos anos noventa alguns investimentos importantes, onde se destaca, por exemplo, a aquisição da Quinta do Noval pela AXXA Seguros e da Quinta do Carmo pela JP Vinhos (Monitor Group, 2003). Desde então verificou-se algum nível de consolidação por parte de algumas pequenas e médias empresas, mas a maioria das transacções ocorreram com as empresas de vinhos a expandir as suas holdings ou a entrarem no negócio do vinho do Porto, como foi o caso da aquisição da Sandeman & Cia, SA, em 2001, pela Sogrape Vinhos, SA.

Para além disto, em meados dos anos noventa surgiram no mercado novos operadores, principalmente “Quintas”, atraídas por alguns anos de forte crescimento no mercado local (Lopes, 2002), e financiadas essencialmente através da riqueza privada de alguns indivíduos provenientes de cidades do litoral (Monitor Group, 2003).

Mas, a maioria do investimento efectuado ao longo dos últimos cinco anos, ocorreu nas empresas engarrafadoras, que sofreram um crescimento essencialmente orgânico mas também, nalguns casos, através da aquisição de Quintas, passando a representar 30% do volume da indústria a partir de uma base de apenas 12% em 1997 (Monitor Group, 2003).

Os consideráveis investimentos efectuados no sector permitiram uma melhoria na estrutura de classificação do vinho produzido, verificando-se um aumento do peso relativo do vinho VQPRD e do vinho Regional. Estas duas categorias de vinho representam, actualmente, mais de metade do vinho produzido em Portugal.

No que respeita a investimentos estratégicos efectuados no exterior, algumas empresas nacionais de grande dimensão, efectuaram aquisições de elevadas áreas de vinha, instalações e adquiriram participações de capital em empresas estrangeiras produtoras de vinho (ICEP, 2000).

#### **4.3.8. I&D, formação profissional e inovação**

Ao nível da I&D, a situação em Portugal é considerada insuficiente e pouco satisfatória, embora apresente alguns indícios de poder vir a melhorar a curto prazo. Apesar da indústria portuguesa do vinho contar com uma base significativa de instalações de investigação básica, capaz de realizar investigação de qualidade na maior parte das áreas da vitivinicultura, contudo, a comunicação entre os institutos de I&D, bem como entre estes e a indústria, é limitada (Monitor Group, 2003). Por exemplo, os objectivos das investigações e as directivas dos programas são, geralmente, determinados sem consultar

as empresas produtoras de vinho. Isto limita, assim, a aplicabilidade prática dos resultados. Por outro lado, as empresas privadas normalmente não fornecem incentivos suficientes para que os investigadores redireccionem as suas pesquisas para irem de encontro às necessidades da indústria.

Actualmente não existe nenhum organismo centralizado que apoie o sector na conjugação de todos os seus recursos ao nível da investigação, e as empresas só conseguem recorrer a prestadores de serviços na área da investigação depois de se orientarem num sistema extremamente descoordenado (Monitor Group, 2003).

Como nas restantes áreas, também na enologia e viticultura a investigação debate-se com uma série de dificuldades começando pela financeira. Consequentemente, o produto realizado fica muito aquém das necessidades do sector. O recurso à investigação que se faz no estrangeiro está longe de colmatar as nossas necessidades, tanto ao nível da viticultura, pelas peculiaridades dos nossos solos, do nosso clima e das nossas castas, como a nível da enologia, pelas particularidades dos nossos vinhos e técnicas de vinificação (Maior, 1999).

Indissociável da questão da I&D está indubitavelmente a problemática da formação profissional, já que é através dela que se criam bases de sustentação para um sistema eficaz de I&D e se potenciam, no terreno, *outputs* desse sistema. Nesta área encontramos várias lacunas. Não existe uma política de desenvolvimento de acções de formação, havendo uma grande indefinição de responsabilidades. O Instituto da Vinha e do Vinho, o Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, as Comissões Vitivinícolas Regionais e algumas associações do sector ainda que promovam diversas acções de formação, estas são incipientes e não vão de forma alguma ao encontro das necessidades dos operadores económicos.

No que se refere ao ensino superior, existe um único curso de enologia, ministrado pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Depois os restantes cursos que encontramos em Portugal, onde são abordados os assuntos da vinha e do vinho, são cursos de Engenharia Agrícola e Engenharia Agro-Alimentar dispersos por diversas Universidades e Institutos. Existe ainda, um curso de pós-graduação em enologia ministrado pela Universidade Católica – Porto e um curso de mestrado em viticultura e enologia ministrado pelo Instituto Superior de Agronomia e pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Ao nível do registo de patentes, não existem quase nenhuns exemplos de registo de patentes no *core business* do vinho em Portugal (Monitor Group, 2003). Isto é o reflexo não só da natureza da indústria do vinho, na qual a maioria da inovação é orientada para o cultivo da vinha e para a criação de paladares superiores (que não podem ser protegidos), mas também o resultado da presença limitada de fornecedores industriais ligados ao sector do vinho em Portugal.



Embora não existam mecanismos formais para proteger a inovação ao nível do próprio vinho, existe uma forte tradição de distinguir produtos vînicos inovadores e de qualidade elevada em competições especializadas. Assim, um dos concursos mais importantes deste g nero é o *International Wine Challenge*, que atribui pr mios ou medalhas a vinhos líder com base em provas cegas e ocorre no mercado de vinhos mais aberto e mais competitivo a nível mundial, o inglês (Monitor Group, 2003).

Na edição de 2002, do *International Wine Challenge*, foram apresentados mais de 9 600 vinhos, provenientes de 36 países e o desempenho de Portugal caracterizou-se pela conquista de 22 medalhas de ouro por vinhos do Porto e 6 medalhas para os restantes tipos de vinho (Monitor Group, 2003). Na edição de 2003, o número de medalhas de ouro conquistadas pelos vinhos portugueses aumentou razoavelmente, tendo-se situado nas 37, mas os vinhos do Porto continuaram a arrecadar a maioria (29) (IVV, 2004a).

A análise dos pr mios obtidos por Portugal neste concurso, permite concluir que a maioria do reconhecimento de nível elevado para Portugal ainda pende de forma acentuada para os vinhos licorosos, com as empresas do vinho do Porto a arrecadar a maioria das medalhas. Por outro lado, e apesar de Portugal ter feito progressos significativos na obtenção de um número crescente de medalhas ao longo dos últimos cinco anos, o ritmo de conquista de medalhas por parte dos Novos Países Produtores de vinho é ligeiramente mais rápido do que o de Portugal.

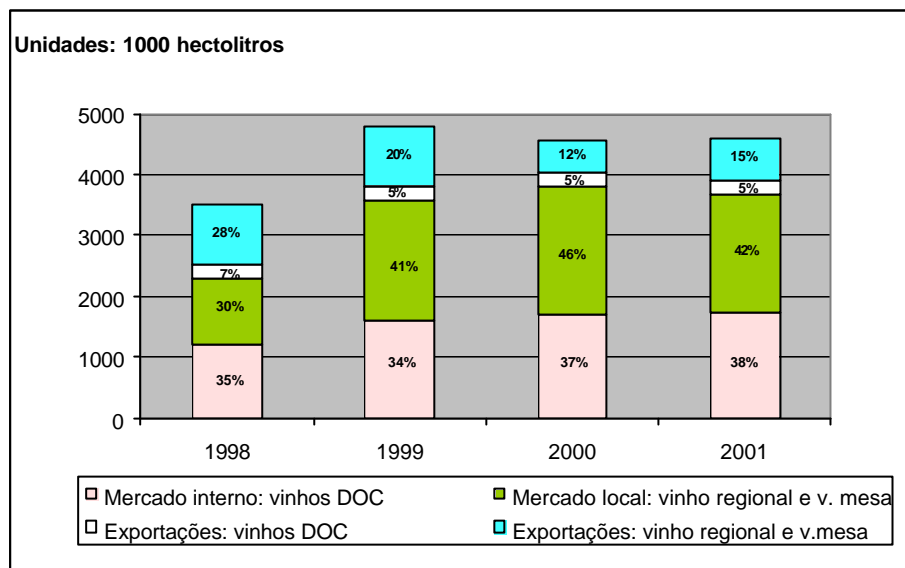
No que diz respeito aos processos de produção e fabrico dos produtos, houve um investimento bastante intensivo em maquinaria e equipamento, principalmente nas Adeegas Cooperativas. Todavia, a maioria das empresas concentra-se mais na gestão do processo tal como ele existe e menos na sua melhoria progressiva e contínua, já que a sua estratégia de alteração tecnológica da produção se limita a garantir que o processo produtivo d  resposta às solicitações de mercado.

Muitas destas empresas estão excessivamente orientadas para a inovação nos processos através da aquisição de máquinas e equipamentos, em detrimento do conhecimento tácito, da aprendizagem e da criação de competências tecnológicas próprias através da qualificação dos recursos humanos, especialmente em áreas técnicas.

Estas empresas têm grande dificuldade em interpretar os mercados, não conseguem detectar as necessidades e desejos dos consumidores, nem identificar as previsíveis mutações de preferências dos mesmos (Monitor Group, 2003, 2003b). A análise interna da própria empresa, com a determinação dos seus pontos fortes e fracos e, portanto, o conhecimento das suas capacidades e limitações para satisfazer adequadamente as necessidades dos clientes, não é feita.

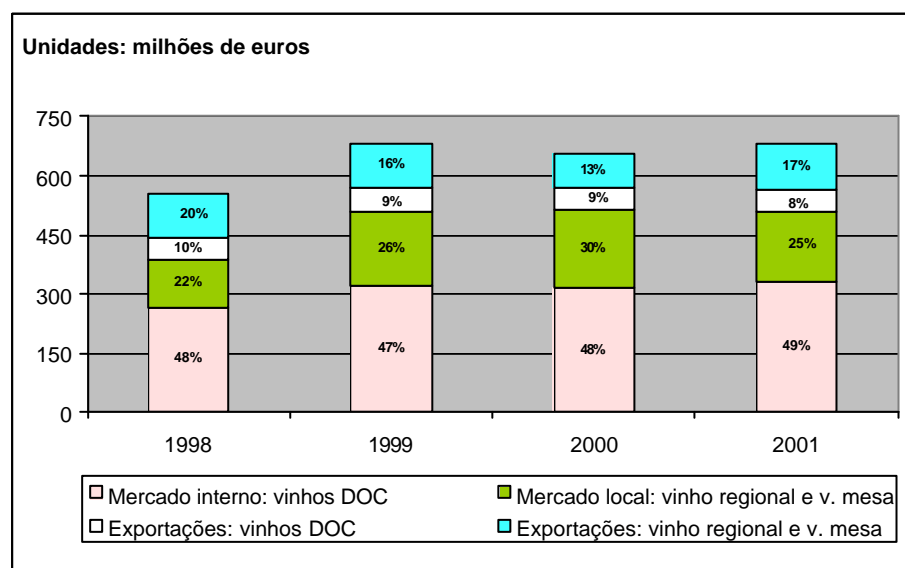
#### 4.3.9. Produtividade

Analisando as vendas de vinhos portugueses em termos de volume e valor (figuras 4.1. e 4.2.), constata-se que ao longo do período em análise (1998-2001), o sector não conseguiu atingir um nível significativo de aumento de receita.



**Figura 4.1. Evolução do volume de vendas de vinho português no período de 1998 a 2000 (1000 hectolitros)**

Fonte: Adaptado de Monitor Group (2003)



**Figura 4.2. Evolução das vendas de vinho português em valor (em termos reais) no período de 1998 a 2001 (milhões de euros)**

Fonte : Adaptado de Monitor Group (2003)

Com um volume de vendas reduzido em 1998, devido a uma fraca colheita, em 1999, atingiram-se receitas no valor de 680 milhões de euros, valor que se tem mantido em termos reais (Monitor Group, 2003). Contudo, neste período verificou-se uma tendência positiva para a criação de mais valor através de vinhos de qualidade (DOC) vendidos no mercado nacional.

As exportações de vinhos portugueses pouco evoluíram ao longo dos últimos dez anos. Apesar de um período de aumento, em meados dos anos noventa, devido principalmente ao volume de vinho exportado a granel para o mercado francês, desde essa altura a quota de mercado de exportação foi passando para o controlo dos concorrentes do Novo e do Velho Mundo, em todos os principais mercados, os quais por sua vez têm sofrido uma rápida expansão (Monitor Group, 2003). Por exemplo, nos últimos dois anos, os vinhos australianos sofreram um aumento entre 30% e 40% nos mercados do Reino Unido e dos EUA (Monitor Group, 2003a).

No entanto, a qualidade do vinho português exportado tem aumentado, já que o volume de exportação de vinho de mesa a granel tem vindo a diminuir, e o volume de vinho engarrafado quer Regional quer VQPRD tem aumentado (IVV, 2001, 2002, 2003).

Segundo o Monitor Group (2003), o vinho português está a ser escoado de várias formas que limitam a criação de valor, quer através de destilações, quer através de vinhos de qualidade inferior vendidos no mercado nacional. De facto, se analisarmos a campanha 2000/2001, constata-se que cerca de 1/3 do volume total de vinho foi vendido no mercado nacional como vinho de mesa ou vinho regional, o mercado nacional absorveu ainda mais 28% do volume total, constituído por vinhos de qualidade mais elevada (DOC). O reforço dos stocks absorveu 17% do volume e 8% foi destilado para ser usado no vinho do Porto ou em processamento industrial, duas alternativas geradoras de receitas mínimas através de subsídios atribuídos pelo governo. A exportação de vinho de mesa e vinho regional absorveu 10% do volume, deixando apenas 4% da produção para a exportação de vinhos de qualidade elevada. Apesar do volume reduzido de vinho exportado, este apresenta um preço por litro mais elevado, com um valor de 2,50 € por litro, em média, 25% mais alto do que o preço mais elevado alcançado por um vinho DOC vendido no mercado nacional (2,03 €) (Monitor Group, 2003).

Por outro lado, os vinhos portugueses exportados são vendidos a um preço *premium* baixo ou, mais frequentemente, com uma redução de preço significativa em relação a outros vinhos importados e vendidos em mercados cruciais. Por exemplo, nos EUA, os vinhos portugueses são vendidos a cerca de 3,00 € por litro, uma redução considerável em relação ao custo médio de outros vinhos importados vendidos ligeiramente acima dos 5,50 € por litro (Monitor Group, 2003).

#### 4.3.10. Comercialização

Portugal apresenta níveis de exportação relativamente baixos e é um dos exportadores de vinho mais fragmentados, com 50% das suas vendas espalhadas por seis mercados com características e procura muito diferentes (Monitor Group, 2003). Esta situação contrasta de forma acentuada com todos os outros grandes países produtores (Itália, França, Espanha, Estados Unidos, Chile e Austrália), cujas exportações são bastante mais concentradas do que as exportações de Portugal. Por exemplo, os três principais mercados de exportação de vinhos portugueses absorvem em termos de volume exportado apenas 31%, enquanto que, no caso da Austrália os três principais mercados de exportação deste país absorvem 74% do volume exportado, e a Espanha, o segundo exportador mais fragmentado, exporta para a Holanda aproximadamente o mesmo que Portugal exporta para a totalidade dos seus mercados de exportação, e em termos de valor, a Espanha exporta acima de dez vezes mais vinho do que Portugal (Castillo, 2003; IVV, 2003; ONIVINS, 2003).

Nos principais países produtores de vinho, a maioria das empresas do sector dispõem de volumes muito mais elevados e *portfólios* de vinhos mais alargados do que a empresa média portuguesa, e muitas trabalham em conjunto e de forma harmoniosa como país ou região, para abrir novos mercados, enquanto que no sector dos vinhos em Portugal, existe um forte sentido de rivalidade regional entre as empresas que prejudica o sector no seu conjunto (Monitor Group, 2003).

Deste modo, e de acordo com o estudo do Monitor Group, realizado em 2003, Portugal continua a ser uma categoria relativamente marginalizada ou até mesmo inexistente nas prateleiras dos retalhistas dos principais mercados internacionais, dado que, os vinhos portugueses nos supermercados, em cadeias especializadas ou em restaurantes, raramente são armazenados ou vendidos na sua própria secção específica, ficando muitas vezes perdidos na categoria “Resto do Mundo”, ou num recanto da secção Espanhola. Para além disto, não existe uma consistência ou identidade regional associada aos produtos portugueses, ou seja, não existem associações claras e positivas na mente dos consumidores em relação aos vinhos portugueses, que os possam incentivar a procurar uma garrafa de origem portuguesa em alternativa às opções mais acessíveis do Novo Mundo ou de Espanha (Monitor Group, 2003, 2003a, 2003b). Tudo isto, indicia um conhecimento muito limitado de Portugal como região produtora de vinho.

Para além disto, e segundo o Monitor Group (2003), muitos dos outros *clusters* do vinho mundial beneficiam de uma procura local que permite prever os gostos e hábitos de compra de consumidores de outros países, enquanto que a procura local portuguesa é muito especial e não constitui um indicador seguro dos gostos existentes noutros mercados. Talvez por isso, muitos vinhos oferecidos por Portugal nos principais mercados internacionais estejam desactualizados em relação aos actuais gostos dos consumidores,

isso nota-se principalmente no mercado mais competitivo do mundo, o Inglês, que recebe os melhores vinhos vindos de todo o globo (Monitor Group, 2003a).

No mercado interno o ritmo de consolidação dos canais de distribuição acelera e as grandes cadeias de lojas tornam-se o canal de eleição para os consumidores portugueses (57% de todo o vinho vendido), (AESBUC, 2003). Estas cadeias de distribuição são intervenientes de peso que, não só fazem descer as margens de distribuição mas também, racionalizam o seu catálogo de vinhos, gerando uma maior pressão sobre os produtores mais pequenos. O resultado é o facto de apenas os grandes produtores, com capacidade para produzir um número elevado de garrafas de vinho por ano, acabarem por ser incluídos nos catálogos dos fornecedores dos supermercados e dos hipermercados (Monitor Group, 2003).

Relativamente aos mercados de exportação, o problema é ainda mais acentuado. Na maioria dos países importadores de vinhos, a distribuição é mais concentrada do que em Portugal e, conseqüentemente, muito poucos produtores portugueses têm capacidade para se tornarem fornecedores fiáveis. Como afirma Lindsay Talas, citado por Mayson (2000), *“as vendas de vinhos portugueses são ainda algo débeis, é preciso um maior volume de vinhos de qualidade”*. Por conseguinte, os compradores das maiores cadeias de supermercados britânicos voltam as costas a Portugal quando os fornecimentos começam a escassear, e os vinhos deixam simplesmente de constar nas suas listas. Países como a Austrália, Chile, África do Sul e Argentina entram então em força e ocupam o espaço deixado vago nas prateleiras (Mayson, 2000).

É preciso igualmente não esquecer que a produção média portuguesa ronda os seis milhões de hectolitros, e que entre 75% a 80% dessa quantidade é destinada a consumo interno. Assim, não há também muita produção para exportar e as previsões para o aumento da capacidade produtiva não são animadoras. A idade média da vinha portuguesa é de vinte e cinco anos, quando nos Novos Produtores é de doze. Se a vinha não for rapidamente reestruturada, as quantidades produzidas serão ainda menores.

Assim, e de acordo com o estudo do Monitor Group (2003), em média, as empresas portuguesas são demasiado pequenas para competir com sucesso tanto no mercado interno como no mercado de exportação, o que leva a que actualmente apenas existam em Portugal quarenta e sete produtores de vinho com condições suficientes em termos de tamanho, para vender os seus produtos fora de Portugal em pelo menos um mercado. Contudo, trinta e três desses produtores são cooperativas que normalmente não dispõem das competências necessárias ao nível das vendas e do marketing para manter relações comerciais com as cadeias de distribuição modernas ou especializadas nos principais mercados de exportação.

Por tudo isto, no futuro imediato, as empresas portuguesas devem concentrar-se em racionalizar os seus *portfólios* e centrar-se em menos produtos, permitindo que estes produtos-líder sejam produzidos em quantidades suficientes (Monitor Group, 2003a), que

mantenham uma qualidade constante e que possuam uma relação qualidade/preço bastante favorável de forma a atrair novos mercados.

#### **4.3.11. Competências de gestão – marketing, publicidade e comunicação**

Em Portugal, como em muitos outros países, ao longo de vários anos, o objectivo central das iniciativas empresariais consistia em aumentar a produção a um ritmo capaz de satisfazer a procura existente no país e nas suas colónias, isto devido principalmente a um legado como economia orientada para a produção. No negócio dos vinhos esta atitude foi institucionalizada durante o regime salazarista com a criação das cooperativas (Monitor Group, 2003).

Não obstante, ao longo do último meio século, houve mudanças profundas nos mercados mundiais de vinhos. Hoje, a procura tradicional está a diminuir e surgem cada vez mais consumidores com gostos muito próprios e mais sofisticados. Para compreender tudo isto, é necessário conhecimento especializado nas áreas do marketing e da comunicação, mas também no domínio da produção.

Dada a longa tradição do vinho em Portugal, podem encontrar-se no sector, um vasto conjunto de conhecimentos bem desenvolvidos de produção de uva e vinho. No entanto, a maioria dos conhecimentos estão concentrados na parte técnica, orientada para a produção, como sejam as técnicas de poda, vindima, fermentação e armazenamento, etc. Em contraste, os conhecimentos relacionados com as áreas de marketing, publicidade e comunicação são relativamente escassos. A ausência de tais capacidades finais é tão mais importante quanto os canais intermediários e os consumidores finais se tornam cada vez mais sofisticados, exigindo melhoradas competências por parte das empresas produtoras de vinho (Monitor Group, 2003).

Ao longo dos últimos dez anos fizeram-se progressos no sentido de assumir uma atitude mais motivada para o marketing, mas, embora já exista um grau de especialização considerável ao nível da publicidade, ainda são poucas as empresas especializadas exclusivamente em marketing e comunicação para o sector do vinho, como acontece noutros mercados de vinhos mais desenvolvidos (Monitor Group, 2003).

De acordo com Smart (2001), Portugal tem um enorme problema de marketing, o que é corroborado por Mayson (2000), quando afirma que os produtores de vinho em Portugal fazem uma gestão de marcas pouco imaginativa, muitas decisões comerciais e de marketing são ainda tomadas isoladamente, sem ter em conta a necessidade de construir uma imagem positiva dos vinhos portugueses no estrangeiro a médio e longo prazo.

Para passar mensagens aos consumidores, um dos melhores veículos continua a ser a própria embalagem. Isto é, a garrafa, o rótulo e o contra-rótulo, três elementos que, no seu

conjunto, funcionam como bilhete de identidade do vinho. Porém, em Portugal, muitas vezes a embalagem é concebida por amadores ou pelos próprios enólogos, obtendo-se por isso, um resultado em termos de qualidade muito abaixo da média, os rótulos dos vinhos portugueses ainda são demasiado tradicionais e com uma apresentação algo pobre e barata, complicados, que pouco ou nada dizem ao consumidor, transmitindo-lhes uma mensagem negativa sobre os vinhos portugueses (Mayson, 2000; Queimado, 2000; Smart, 2001; Monitor Group, 2003). Isto é corroborado pelos testes realizados pelo Monitor Group, em 2003, nos mercados Inglês e dos Estados Unidos da América, onde a maior parte dos consumidores de vinho demonstraram que, embora tenham apreciado o sabor da maioria dos vinhos portugueses, nunca os tirariam da prateleira dos supermercados, devido à má qualidade da sua embalagem.

Muitos especialistas do sector entendem que ainda há um longo caminho a percorrer para que se comecem a encontrar no mercado português garrafas com uma imagem melhorada, um *layout* mais cuidado, e que defendam este aspecto como imprescindível para que se assista a um salto qualitativo na promoção dos vinhos portugueses (Melo, 2003).

Acresce ainda, que durante a década passada, muitas promoções, genéricas ou de marca, de vinhos portugueses nos mercados externos foram mal dirigidas. Uma parte da culpa pode ser atribuída à falta de fundos, mas mais frequentemente a razão teve a ver com a falta de objectivação, de gosto e de imaginação, não foram tidas em conta a visão e a perspectiva de produtores e consumidores (Mayson, 2000), o que leva Vides (2000), a afirmar que “*em Portugal ainda há muita gente que não sabe vender vinho*”.

O trabalho promocional assume importância decisiva no sucesso ou insucesso dos vinhos portugueses no mercado internacional. É algo que só agora estamos realmente a desenvolver, quando os chamados “Novos Produtores”, apesar da falta de tradição produtiva, já o fazem há muito mais tempo. Por isso, torna-se extremamente importante elaborar estratégias concertadas a este nível. Mas é igualmente fundamental acompanhar este esforço promocional com o desenvolvimento qualitativo e com a plena noção da necessidade de competir ao nível do preço, já que, os produtores portugueses são competentes na produção de vinhos de gama baixa, mas logo que é feito algum investimento no produto, o custo total expande-se para um nível que torna os vinhos difíceis de venderem de forma económica. É este equilíbrio que as empresas têm de tentar alcançar (Monitor Group, 2003a, 2003b).

Ainda não é fácil encontrar bons vinhos portugueses em mercados externos (Melo, 2002), nomeadamente no continente europeu que absorve mais de 70% das nossas exportações de vinho (IVV, 2003). Os produtores portugueses terão que repensar estratégias de distribuição e marketing, se quiserem construir uma marca forte além fronteiras (Melo, 2002).

No seio das empresas vitivinícolas portuguesas, não existe coordenação entre as áreas da produção (viticultura e enologia) e do marketing, o que se traduz numa orientação para o produto em detrimento da orientação para o mercado (Ramos, 2002). Esta orientação para o produto poderá explicar o menor apelo que o vinho tem nas camadas jovens e que explica um decréscimo de mais doze litros *per capita* no consumo de vinho de 1991 a 2000, a par de um crescente consumo de bebidas espirituosas e cerveja (Ramos, 2002).

Além disto, a falta de uma estratégia de exportação, acrescida ao facto das empresas portuguesas produtoras de vinho imporem uma filosofia demasiado inclusiva entre as várias associações que representam o sector no seu conjunto (ICEP, ViniPortugal e ANDOVI) levaram a uma diluição de esforços entre demasiados países alvo, regiões produtoras e tipos de empresas. Isto teve como resultado uma dispersão dos orçamentos promocionais, a redução da massa crítica e gastos ineficazes nos mercados cruciais, abalando assim a eficácia da globalidade das campanhas de promoção (Mayson, 2000; Monitor Group, 2003, 2003a).

Por outro lado, se compararmos os gastos totais da ViniPortugal em campanhas de promoção a nível mundial no ano de 2003 e os gastos de algumas empresas norte americanas para marcas individuais, constata-se que a extensão do problema é ainda maior, já que, por exemplo, a ViniPortugal gastou cerca de 3,1 milhões de euros em promoção dos vinhos portugueses e as empresas norte americanas “Turning Leaf”, “Gallo Sonoma”, “Woodbridge” e “Lindemans”, gastaram 9,06, 7,40, 4,52 e 1,70 milhões de euros, respectivamente (Monitor Group, 2003).

De facto, podemos afirmar que há falta de imagem de marca e do País e ausência de uma estratégia integrada de promoção. Inexistência de força de vendas e de política de marketing directo e de relações públicas. As acções publicitárias e de promoção de vendas têm pouca expressão.

#### **4.4. ANÁLISE DA ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA DO VINHO EM PORTUGAL**

A situação competitiva de um sector não é consequência do azar ou da má sorte, mas fundamenta-se sim na estrutura económica dessa actividade (Porter, 1982). Assim, e como já vimos anteriormente, a ferramenta mais utilizada na análise estrutural da indústria e da sua atractividade, através da identificação das oportunidades e ameaças emergentes do meio envolvente, é o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1985), que determinam a rendibilidade de uma indústria: a intensidade da rivalidade entre os concorrentes actuais, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores.

Deste modo, vamos utilizar a formulação conceptual e metodológica proposta por Porter (1985), no seu modelo das cinco forças de forma a identificar as características básicas



estruturais que determinam as forças competitivas e definem o potencial de lucro do sector, ressaltando as oportunidades e ameaças desta indústria.

#### **4.4.1. Rivalidade entre as empresas existentes**

O grau de rivalidade competitiva entre os competidores integrantes de qualquer sector transcende o seu próprio comportamento estratégico e deriva da configuração de distintos factores estruturais que, no caso do vinho português, se pode resumir aos seguintes aspectos:

Como já vimos anteriormente, o sector vitivinícola português é caracterizado pela existência de um elevado número de empresas, o qual origina uma alta propensão para competir dada a inexistência de uma empresa que actue como líder condicionando o comportamento das demais empresas e as dificuldades que se evidenciam na realidade para a adopção e manutenção de acordos entre as empresas. Assim, a coordenação dos preços torna-se mais difícil e aumenta a probabilidade de uma empresa iniciar uma concorrência agressiva em preços.

Por outro lado, estas empresas apresentam bastantes semelhanças em termos de tipo de empresa, forma jurídica, composição accionista, vínculo a grupos empresariais, objectivos, custos e actuação estratégica, ou seja não existe uma grande diversidade de concorrentes, o que implica um menor grau de rivalidade competitiva.

Outra variável exógena de interesse é o comportamento da procura em termos do seu crescimento. A existência de um excesso de capacidade impulsiona as empresas a baixarem os seus preços quando procuram ampliar as suas quotas de mercado. O excesso de capacidade no sector é resultado de mercados com uma procura em declive e de variações nas produções. A procura global de vinho, no contexto dos mercados nacional e internacional, encontra-se numa situação estacionária ou inclusive de declive, contudo também se tem verificado um aumento do consumo de vinhos de qualidade (anexo A), o que oferece expectativas de um certo crescimento das empresas vinculadas à produção de vinhos de qualidade (DOC). Deste modo, podemos dizer que estamos perante um grau médio-alto de rivalidade competitiva.

O grau de heterogeneidade dos produtos é outra variável que afecta a capacidade de substituição entre os produtos oferecidos pelas empresas do sector, e em consequência, também a sua rivalidade competitiva. Quanto mais semelhante for a oferta entre os concorrentes, mais dispostos estarão os consumidores a mudar de produto e maiores serão as pressões para as empresas diminuírem os preços com a finalidade de manterem ou ampliarem a sua posição no mercado. Pelo contrário, em sectores onde o produto está altamente diferenciado a concorrência em preço está limitada, porque os consumidores não estão dispostos a mudar de produto por pequenas diferenças de preço.

As possibilidades de diferenciação técnica dos produtos vitícolas são altas, atendendo às distintas alternativas de cor, variedades de castas utilizadas, envelhecimento, zona de origem, etc., existindo um reconhecimento da identidade de marca, o que determina um baixo grau de rivalidade competitiva.

Outro aspecto a ter em conta, são as barreiras à saída. No caso de um declive estrutural, a duração do excedente de capacidade no mercado depende das barreiras à saída, isto é, dos custos e de outros impedimentos para deixar o sector. A existência de barreiras à saída neste sector, principalmente por activos imobilizados, determina um aumento de rivalidade competitiva.

Outro aspecto a assinalar prende-se com as decisões adoptadas pelos operados do sector vitivinícola de proceder a um importante incremento da capacidade instalada, que sem dúvida servirá para agudizar a pressão competitiva na medida em que as expectativas de crescimento das vendas não se cumpram na realidade. Assim, por exemplo, o número de Adeegas Cooperativas não tem variado ao longo dos últimos anos, no entanto a sua capacidade de armazenamento de vinho, quer em depósitos de aço inoxidável, quer em cascos de madeira, tem aumentado significativamente (Teixeira, 2001).

#### **4.4.2. Ameaça de potenciais concorrentes**

A possibilidade de aumento da oferta proveniente de novos competidores que acedam ao sector constitui outra fonte de pressão competitiva. O cumprimento desta ameaça depende basicamente do grau de existência de barreiras de entrada e das medidas que podem empreender os actuais competidores para impedir ou penalizar esta decisão.

As barreiras de ingresso podem ser de distinto carácter. No caso dos vinhos portugueses, a tradicional dispersão na distribuição de operadores económicos segundo a sua dimensão, vem mostrar que o efeito de economias de escala não é suficientemente relevante para exigir a adopção de um tamanho mínimo necessário para possibilitar a viabilidade do projecto, se bem que isso não impede que as diferenças de tamanho possam influir sobre os resultados económicos alcançados. A possibilidade de trabalhar com operadores pequenos, em termos de tamanho, reduz também a necessidade de dispor de importantes recursos financeiros para o início desta actividade, apesar de que o elevado preço médio de maturação do negócio, que aumenta de forma notável conforme o negócio da empresa se orienta mais para a produção de vinhos com envelhecimento, exige o financiamento permanente de uma parte importante dos activos, aspecto que em determinadas ocasiões é a causa do fracasso das empresas que carecem de uma adequada estrutura de financiamento.

As barreiras de entrada mais relevantes referem-se a outros aspectos que exigem maior esforço por parte das empresas que decidem entrar no sector. Um deles refere-se à

difficuldade de acesso aos canais de distribuição, dado que se trata de um negócio maduro que utiliza canais de distribuição de produtos alimentares cujos pontos de venda tradicionais dispõem de uma superfície de exposição limitada que dificulta a entrada de uma nova referência, visto que isso exigiria a substituição de outra já existente. Se, além disso, as duas referências pertencerem a uma mesma DO, exige-se um esforço adicional de introdução importante para incorporar vantagens diferenciais relevantes sobre a primeira marca que já possui um determinado reconhecimento da distribuição e do mercado final. Na procura de distribuidores grossistas como intermediários entre os produtores e os pontos de venda no caso da hotelaria, a posição de ter entrado antes facilita o estabelecimento de relações consolidadas no tempo que dificultam igualmente a entrada de novos concorrentes. Pelo contrário, a mobilidade actual das estruturas comerciais e o aparecimento de novos estabelecimentos e formas de venda, contribuem para diminuir o efeito de barreira de entrada inicialmente associado à busca de colaboração nos canais de distribuição mais tradicionais.

Em todo o caso, e como sucede com qualquer outro tipo de variável externa, esta barreira não actua do mesmo modo sobre todas as empresas porque nem todas elas têm as mesmas características nem dispõem dos mesmos recursos. Assim, quando o concorrente a entrar é uma outra empresa que provém do sector alimentar, o seu contacto prévio com a distribuição não só lhe permite diluir a pressão deste factor, mas também pode proporcionar-lhe importantes economias de escala que facilitem a sua decisão de aceder a esta nova actividade.

Outro aspecto a assinalar é aquele que se relaciona com a existência de barreiras burocráticas, não na actividade de envelhecimento e engarrafamento dos vinhos, mas sim com o desejo de entrar no sector com um alto grau de integração vertical, dado que não existe liberdade de plantação de novas vinhas, exigindo-se para isso a correspondente concessão administrativa.

A política da União Europeia de restrição à plantação de novas vinhas coloca uma barreira legal ao surgimento de novos concorrentes através da plantação de novas vinhas, o que determina uma barreira importante à entrada no sector mediante o acesso às matérias primas. No entanto, existe sempre a possibilidade de entrada de novos concorrentes neste sector da produção de vinho, principalmente mediante a compra e a reconversão de vinhas existentes.

Também se pode colocar a possibilidade dos viticultores com alguma dimensão, particularmente sócios de cooperativas, entrarem na produção de vinho, assim como da fusão entre viticultores ou produtores de vinho originando o aparecimento de novos concorrentes.

Por outro lado, a entrada de vitivinicultores- engarrafadores através da integração vertical está também sujeita a fortes barreiras que se prendem mais com a falta de capacidade,

nomeadamente financeira, comercial e de recursos humanos para se lançarem isoladamente nos mercados internacionais, do que barreiras de natureza institucional. A generalidade dos produtores são detentores de pequenas explorações agrícolas que, não permitem uma produção eficiente de uvas em quantidade e qualidade que justifiquem a criação de uma estrutura comercial para a venda e exportação de vinho.

Apesar das dificuldades, nos últimos anos tem-se intensificado a integração vertical desde a produção ao engarrafamento e venda de marcas próprias associadas a várias regiões vitícolas, nomeadamente vinhos de Quinta. Estas marcas têm vindo a ganhar importância crescente, sendo de esperar que a tendência continue e mesmo se intensifique no futuro. É evidente que esta tendência sofre de constrangimentos relacionados com a falta de capacidade dos produtores para criarem eficientes canais de distribuição e de capacidade financeira para suportarem os elevados custos de imobilização dos *stocks* e os elevados custos relacionados com a promoção que este negócio requer.

A associação de produtores, nomeadamente através de agrupamentos complementares de empresas ou da criação de sociedades especializadas na promoção e comercialização, é uma via que começa a dar os primeiros passos e poderá ser uma solução para que os produtores possam ultrapassar a falta de recursos financeiros e humanos e possam chegar a mercados que de outro modo não teriam possibilidade de atingir.

#### **4.4.3. Ameaça de produtos substitutos**

Para Pinho (2001), o potencial de lucro de um sector é também determinado pelo preço máximo que os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos. Este preço depende principalmente da existência ou não de produtos substitutos.

A disposição dos consumidores para trocar um produto por outro substituto devido a uma mudança de preço depende das prestações relativas face a esse mesmo preço (Pinho, 2001). Por outro lado, quanto menores forem as diferenças entre as prestações, menor será a predisposição do consumidor para a substituição em função das diferenças entre preços.

O perigo derivado da competência de outros produtos de diferente configuração e que, de forma alternativa, podem satisfazer o mesmo tipo de necessidades que os produtos oferecidos pelo sector vitivinícola, constitui igualmente uma fonte de competência que ameaça os resultados das empresas.

O carácter de substituíbilidade dos produtos é uma questão de grau. Assim, para os vinhos portugueses podemos fazer referência a três grandes tipos de produtos substitutos: os vinhos originários de outros países vitivinícolas, outras bebidas alcoólicas diferentes do vinho e as bebidas não alcoólicas. Dentro dos vinhos portugueses, os diferentes vinhos são também competidores entre si.

Assim, os diferentes vinhos com DO são competidores directos entre si. No quadro 4.2., pode observar-se como neste âmbito se assiste a uma certa redistribuição nas quotas de mercado entre as diferentes Denominações de Origem, ou seja, quando uma qualquer DO perde presença no mercado, aumenta em maior ou menor grau a participação das restantes DO nacionais.

**Quadro 4.2. Participação das diversas Denominações de Origem no mercado nacional no período de 1998 a 2002 (%)**

<b>Denominações de Origem</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>VQPRD Verde</b>	14	13,5	13,7	14,3	14
<b>VQPRD Douro</b>	5	5,56	5,2	5,3	4,8
<b>VQPRD Dão</b>	4	4,1	2,9	2,2	2
<b>VQPRD Bairrada</b>	6	6,9	5,7	5,8	5,7
<b>VQPRD Alentejo</b>	22	7	10,2	11,3	14,4
<b>Outras</b>	49	62	62,3	61,1	59,1

Fonte: ACNielsen (1999, 2000, 2001, 2002, 2003)

Os vinhos de mesa são uma opção alternativa aos vinhos com DOC, mas remota, dada a sua condição de vinhos inicialmente associados a uma menor qualidade. No entanto, dentro desta linha de produtos observam-se importantes diferenças em função das distintas formas de apresentação utilizadas, o preço e também a qualidade, aspecto que neste tipo de produtos mostra uma maior heterogeneidade. Os vinhos de mesa com indicação geográfica (vinho Regional) engarrafados no mesmo modo que os vinhos com DOC, isto é em garrafas de vidro de 0,75 cl, constituem a alternativa de vinhos de mesa mais próxima aos vinhos com DOC de menor qualidade, com os quais, têm vindo a competir abertamente. Quando os preços dos vinhos DOC aumentam, manter a sua participação nos segmentos de vinhos mais populares, torna-se mais difícil, provocando a sua substituição que se produz de maneira mais directa no sector da alimentação onde existe uma maior sensibilidade da procura em relação ao preço.

Relativamente aos vinhos importados, também se podem considerar uma alternativa aos vinhos portugueses. Apesar de um apreciável aumento da sua presença no mercado nacional, a sua quota de participação é todavia muito reduzida situando-se em 2002, em 2% do volume total de vendas de vinhos (ACNielsen 2003).

Contudo, nos mercados internacionais os vinhos de outros países constituem um entrave directo à entrada e crescimento dos vinhos portugueses, tanto nos países produtores, dada a reconhecida fidelidade que demonstram os consumidores aos produtos das suas respectivas regiões ou países, como nos países não produtores, onde é preciso fazer frente não só aos exportadores tradicionais, mas também aos vinhos oriundos dos países emergentes do Novo Mundo com uma demonstrada competitividade.

Os produtos alternativos mais indirectos, mas nem por isso menos irrelevantes, são constituídos por outras bebidas não vónicas. A relação de substituíbilidade de cada uma delas em relação ao vinho é importante porque põem em evidência as grandes tendências nos comportamentos dos novos consumidores no que diz respeito a este produto. No quadro 4.3. apresentam-se os dados relativos à evolução do consumo nacional dos distintos tipos de bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

**Quadro 4.3. Evolução do consumo de bebidas no mercado nacional no período de 1998 a 2001 (litros *per capita*)**

<b>Tipo de bebidas</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>Vinhos</b>	60,18	59,45	55,80	53,83	52,94
<b>Cervejas</b>	64,33	64,39	64,66	63,31	61,35
<b>Espirituosas</b>	3,32	3,28	3,61	3,57	3,67
<b>Bebidas refrigerantes</b>	59,68	64,31	70,46	76,69	80,56
<b>Sumos e néctares</b>	9,01	9,67	10,41	10,80	11,11
<b>Águas engarrafadas</b>	63,1	64,2	66,2	71,5	72,3

Fonte: ANIRSF (2004)

Da leitura do quadro parece depreender-se em primeiro lugar uma tendência de diminuição do consumo nacional de bebidas alcoólicas. O consumo de vinho tem vindo a diminuir claramente. A cerveja, considerada o grande inimigo substituto do vinho nos primeiros anos noventa, também manifesta uma apreciável diminuição ao longo do período em análise. Pelo contrário, o consumo de bebidas não alcoólicas tem vindo a manifestar um considerável aumento, com a água engarrafada a atingir em 2002, 72,3 litros *per capita* e a tornar-se o principal produto não alcoólico substituto do vinho.

A estrutura empresarial do sector vitivinícola português, o seu escasso nível de verbas para a defesa dos seus interesses comuns e o alto grau de diferenciação da sua oferta, não só impedem a realização de acções publicitárias e promocionais conjuntas, mas também se traduzem num menor esforço empresarial em comunicação, muito inferior ao realizado para outras bebidas como por exemplo a cerveja ou os sumos/refrescos onde estão presentes empresas multinacionais de dimensão muito superior dentro de uma estrutura produtiva muito mais concentrada.

Assim, a ameaça dos produtos substitutos é real e constitui uma forte e mesmo muito alta ou intensa ameaça, a exigir atenção e a ter em conta na tomada de decisões estratégicas.

#### **4.4.4. Poder de negociação dos clientes e fornecedores**

A pressão negociadora dos clientes, juntamente com a dos fornecedores, afecta de forma directa os resultados obtidos pelas empresas do sector pois disso depende o modo de

distribuição da margem total gerada ao longo do sistema de valor no qual participam todos eles.

Ao falar de capacidade de negociação está a reconhecer-se implicitamente que a presença real desta força não depende da vontade dos clientes, porque todos os agentes económicos querem maximizar os seus resultados, mas do que realmente podem fazer, e isso é consequência novamente de variáveis estruturais nas quais se desenvolve a actividade.

Um factor importante na determinação do poder negocial, é a capacidade de compra de tais clientes, aspecto que guarda relação com o grau de concentração que manifesta a oferta e a procura. Segundo Pinho (2001), os clientes dos produtores de vinho em Portugal podem ser de cinco tipos diferentes relacionados com os distintos escalões da distribuição, cuja importância relativa para o produtor, depende do grau de integração vertical por ele adoptado: empresas engarrafadoras e grossistas, grossistas de vinho a granel, grossistas distribuidores de vinhos engarrafados, retalhistas e consumidor final, na medida em que a empresa produtora instaure um canal de venda directa.

Em relação aos diferentes agentes comerciais, e de acordo com Pinho (2001), considera-se o seguinte:

empresas produtoras com comercialização própria - As empresas produtoras, que através de pontos de venda instalados nas suas próprias instalações, comercializam parte da sua produção directamente ao consumidor final. São poucas as empresas que dispõem de uma organização de vendas que venda directamente aos retalhistas. Só as grandes empresas dispõem de uma estrutura de vendas, mas ainda assim parte das vendas são realizadas através dos grossistas distribuidores. Em alguns casos de grande dimensão chegam a criar a sua própria empresa distribuidora. Por outro lado, e em geral, as empresas produtoras também costumam vender directamente à moderna distribuição (hipers e cadeias de supermercados). As empresas que não dispõem de uma organização de vendas comercializam os seus produtos através de agentes intermediários.

engarrafadores e grossistas - Estas empresas compram vinho a granel às empresas produtoras, nomeadamente às adegas cooperativas, e vendem-no engarrafado com as suas próprias marcas comerciais. Este grupo de empresas é bastante fragmentado e é constituído por pequenas e médias empresas onde se incluem muitas empresas de âmbito local e regional. Além disso, há um número limitado de grandes empresas de âmbito nacional que engarrafam vinho de diversas regiões vitivinícolas.

grossistas distribuidores - Este tipo de grossistas inclui tanto os clássicos grossistas de vinho a granel como os grossistas distribuidores de vinhos engarrafados. Os grossistas de vinho a granel dedicam-se a comprar vinho às adegas produtoras e a vendê-lo a outras adegas, a empresas engarrafadoras e, numa percentagem bastante menor, a retalhistas de vinhos a granel e a estabelecimentos de hotelaria e restauração. A importância destes

agentes comerciais tem vindo a decrescer a favor dos grossistas distribuidores em consequência do aumento do consumo de vinho engarrafado.

Os grossistas de vinho engarrafado são empresas que comercializam vinho engarrafado quer directamente aos consumidores e retalhistas quer a estabelecimentos de hotelaria e restauração. A tendência actual destes grossistas é para partilharem a distribuição de vinhos com a de outras bebidas alcoólicas. Do mesmo modo, os grandes grossistas de bebidas alcoólicas tendem também a entrar na distribuição de vinho.

grossistas alimentares - Este tipo de grossistas engloba principalmente as empresas de tipo *cash & carry*, existindo muitas pequenas e médias empresas deste tipo a operar em todo o país. Os seus principais clientes são os estabelecimentos de hotelaria e restauração e as lojas tradicionais de comércio alimentar. Os grossistas alimentares têm, em grande medida, originado o desaparecimento de muitos pequenos grossistas distribuidores de vinho.

grossistas associados - Trata-se de um tipo de agente intermediário cuja importância aumenta continuamente. Constituem um sistema de distribuição que abrange uma grande diversidade de produtos, mas que está especialmente estendido ao sector agro-alimentar.

Neste tipo de comércio há que destacar as cooperativas ou agrupamentos de estabelecimentos retalhistas que se agrupam em cadeias distribuidoras para adquirir a dimensão necessária para integrar verticalmente a fase grossista de distribuição, substituindo desta forma os grossistas tradicionais. Um exemplo deste tipo de agrupamentos é a “Elos” ou a “Grula”.

Outra variante do comércio associado são os agrupamentos de grossistas também com a finalidade de adquirirem uma maior dimensão e, por conseguinte, vantagens de aprovisionamento conjunto. Para além da “Unimar”, que é um dos agrupamentos mais importante, existem mais de uma dezena destas associações de grossistas denominadas “centrais de compra”.

retalhistas - São os estabelecimentos que vendem o vinho directamente aos consumidores. Podem ser retalhistas alimentares (hipermercados, supermercados, livre-serviços, mercearias e puros alimentares) ou retalhistas de consumo imediato como restaurantes, bares, snacks, cafés e outros.

Cada vez mais se assiste a uma tendência de concentração dos distribuidores, principalmente, os grossistas associados e também os grossistas distribuidores e retalhistas da moderna distribuição (hiper e supermercados). Este maior nível de concentração, que sem dúvida continuará a manifestar-se no futuro tanto a nível nacional como internacional, aumenta notavelmente o poder de negociação da distribuição, podendo chegar-se à realização de práticas que modificam as condições de eficiência das empresas devido a posições de monopólio (Rebollo, 1999).



Esta ameaça não causa o mesmo efeito em todas as empresas produtoras de vinho, uma vez que aquelas que pela sua menor dimensão têm a possibilidade de colocar a sua produção através do canal da hotelaria e entre uma relação diversificada de distribuidores seleccionados, podem defender-se melhor que as empresas, que pelo seu grande volume de vendas, precisam da grande distribuição.

Por outro lado, e como consequência da importância crescente das grandes superfícies como canal privilegiado de distribuição de vinho, as marcas dos distribuidores têm vindo a ganhar terreno, o que poderá exercer uma certa pressão para baixar os preços das marcas menos conhecidas (Pinho, 2001).

Além disto, os baixos custos associados à mudança de fornecedor que apenas exige ao intermediário ou consumidor final a substituição de uma marca concreta por outra, e a facilidade de que dispõem os clientes para adquirir informação completa sobre a oferta disponível por parte do conjunto de empresas produtoras de vinho nacional, tende a aumentar a pressão competitiva e constitui uma intensa ou muito forte ameaça para o sector do vinho nacional.

O sector vitivinícola apresenta uma grande variedade de fornecedores, que vão desde os fornecedores de uvas (viticultores), até aos fornecedores de equipamento, matérias subsidiárias como garrafas, rótulos, rolhas, produtos químicos, enológicos, etc, fornecedores de recursos financeiros e de pessoal.

Em relação aos fornecedores de uvas a situação apresenta certas particularidades. Aqui há que fazer uma distinção entre as empresas associadas (cooperativas e adegas cooperativas) e as empresas não associadas.

Os fornecedores de uva às adegas cooperativas são os sócios das mesmas que, teoricamente, estão obrigados a entregar a sua produção de uva à cooperativa de que são sócios. Por outro lado, está vedada às adegas a possibilidade de comprarem uvas a outros produtores que não sejam seus sócios. Em contrapartida, as empresas não associadas podem comprar uvas aos viticultores que as vendam.

Além disso, há que assinalar que uma parte das empresas não associadas elaboram o vinho a partir das suas próprias uvas, já que também são produtores de uva. Isto é, são empresas vitivinícolas onde se verifica uma integração vertical das fases vitícola e vinícola. No entanto, há empresas que compram uvas aos viticultores que não produzem vinho ou que vendem parte da sua colheita.

A tendência vai no sentido das empresas vinícolas integrarem verticalmente a fase vitícola mediante a compra de vinhas ou a realização de contratos de exploração das mesmas, factor fundamental para o controlo da qualidade da matéria prima e, por conseguinte, do vinho produzido.

A análise dos factores que determinam o poder relativo entre as empresas de um sector e os seus fornecedores é idêntica à análise das relações entre essas empresas e os seus clientes e podem resumir-se nos considerando seguintes:

- a maior parte das uvas utilizadas na produção de vinho em Portugal são cultivadas por uma grande quantidade de pequenos viticultores espalhados por todo o país. Dada a sua reduzida dimensão e o seu grande número o poder dos viticultores é reduzido, quer em termos de qualidade do vinho produzido, quer em termos dos preços praticados, tendo que se sujeitar ao poderio económico das grandes empresas;
- a crescente integração vertical dos grandes produtores, que se tem incrementado nos últimos anos com a aquisição de quintas nas várias regiões vitivinícolas nacionais, é uma tentativa de salvaguardarem a qualidade e imagem do vinho que produzem, reservando as uvas de melhor qualidade para a produção de vinhos de “categorias especiais”, mas também uma forma de ganharem algum poder de negociação junto dos fornecedores;
- por sua vez, o surgimento dos vitivinicultores-engarrafadores por todo o país é também uma tentativa de se libertarem do domínio tradicional exercido pelos produtores, mas a sua importância económica é ainda muito reduzida para poder alterar em seu favor a correlação de forças secular no sector.

Quanto aos fornecedores de matérias primas subsidiárias, em geral podemos afirmar que possuem um certo poder negocial especialmente relevante no caso dos fornecedores de produtos enológicos, assim como de garrafas de vidro, que apresentam uma elevada concentração industrial. Nos restantes casos, a pressão competitiva parece mais equilibrada, dado não se verificarem fenómenos de concentração; aqui o poder de negociação do fornecedor depende muito da dimensão da empresa vitivinícola.

Finalmente o sector bancário, como fornecedor de recursos financeiros, reúne muitas condições para se manifestar como um sector com alto poder negocial, enquanto que, pelo contrário, os empregados das empresas vitivinícolas possuem uma escassa capacidade de pressão e a sua repercussão sobre a estrutura de custos do produto final é pouco relevante.

#### **4.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CADEIA DE ABASTECIMENTO**

A nova era económica criou necessidade de introduzir alterações substanciais no funcionamento e na estrutura das empresas, sobretudo no que respeita à sua gestão, como forma de assegurar a sua competitividade, a prazo.

A mutação do mercado global e a alteração de postura nos negócios internacionais conduziu à necessidade de proceder a um reposicionamento estratégico das organizações

vitivinícolas, alterando a forma de competir num mercado alargado e criando condições para o desenvolvimento harmonioso das suas vantagens competitivas.

Por outro lado, o novo contexto empresarial, tem impacto directo sobre a cadeia de valores de qualquer organização, fragmentando-a e exigindo da empresa uma visão mais ampla e sistémica do objecto a ser administrado.

A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do óptimo sistémico além das fronteiras da empresa. Neste contexto, a integração de todas as actividades ao longo da cadeia de valores e do sistema de valores, das matérias primas ao cliente final ganha nova dimensão.

Assim, torna-se importante uma análise estratégica ao sector vitivinícola português, de forma a permitir compreender as oportunidades e ameaças que se levantam e quais as forças e fraquezas que o condicionam. Esta análise servirá de base a qualquer organização do sector para escolher uma estratégia que lhe permita criar vantagens competitivas sustentáveis.

É importante que as estratégias empresariais sejam desenvolvidas e implementadas através da cadeia de abastecimento (*supply chain*), em todos os estágios do ciclo de vida do produto, para aumentar o serviço e resposta aos clientes, redução de custos e *cycle time* (tempo de processamento por unidade, numa determinada operação num determinado centro de trabalho).

#### **4.5.1. Análise SWOT**

A análise SWOT relaciona as forças ou pontos fortes (S - *strengths*) e fraquezas ou pontos fracos (W - *weaknesses*) duma organização com as oportunidades (O - *opportunities*) e ameaças (T - *threats*) do meio envolvente (Freire, 1999).

A análise SWOT ao proporcionar uma postura activa e interrogativa, privilegia o aprofundamento do estudo da relação entre a empresa e a sua envolvente. A partir dos factores analisados no diagnóstico externo e interno, obtêm-se as correspondentes ameaças e oportunidades, forças e fraquezas. Estes quatro eixos do problema estratégico servem para detectar os principais desafios para o sector e delimitar os seus objectivos, como etapa prévia à formulação das estratégias e planos para a sua consecução.

##### **Forças**

- Tradição vitivinícola;
- Barreiras à entrada;
- Grande diversidade de castas genuinamente portuguesas;
- Condições edafo-climáticas particulares que permitem obter produtos diferenciados;

- Grande diversidade de vinhos;
- Excelente reputação do vinho do Porto nos mercados internacionais;
- Elevada notoriedade da marca de vinhos mais vendida no mundo (“*Mateus*”);
- Marcas regionais perfeitamente definidas e apercebidas pelo consumidor;
- *Know-how* importante em técnicas de elaboração de vinhos;
- Melhoria da qualidade dos vinhos;
- 9º maior produtor mundial de vinho;
- 4º maior consumidor *per capita* mundial;
- Aumento do consumo de vinhos de qualidade;
- Importância dada ao vinho pela distribuição moderna.

### **Fraquezas**

- Pequena dimensão, em geral, das explorações agrícolas;
- Peso da tradição;
- Subsistem alguns problemas de transporte das uvas, desde a vinha até ao lagar;
- Grande parte da vinha envelhecida com castas não seleccionadas nem optimizadas;
- Apesar da tendência contrária, persiste um baixo nível de produtividade da cultura da vinha relativamente à média comunitária;
- Custos de produção elevados, baixa rentabilidade;
- Orientação para a produção;
- A maioria dos viticultores estão envelhecidos e possuem baixa formação profissional;
- Matéria prima de fraca qualidade;
- Leis de certificação e regulamentação;
- Organização administrativa;
- Pouco capital de risco;
- Elevada necessidade de investimentos e longo período de amortização;
- Actividade fraca dos viveiristas;
- Falta de planeamento e controlo de produção;
- Falta de planeamento e controlo de custos;
- Falta de definição estratégica;
- Existência de poucas estruturas empresariais e débil profissionalismo dos dirigentes;
- Mão de obra pouco qualificada;
- Instabilidade dos preços;
- Reduzido *know-how* em marketing das empresas em geral;
- Reduzida realização de campanhas publicitárias sustentadas junto dos potenciais mercados de destino;
- Grande quantidade de excedentes de vinho submetidos à política de intervenção;
- Pouca agressividade comercial;
- Fraca imagem de marca do vinho nacional;
- Pouca cooperação, baixo nível de I&D, apoio técnico e inovação;
- Dificuldade em alcançar um pacto interprofissional no sector;
- Inexistência de tratamento de resíduos.

## **Ameaças**

- Aumento da concorrência internacional, com a liberalização do comércio mundial;
- Forte concorrência de Novos Países Produtores como Chile, Austrália e África do Sul;
- Alargamento da UE aos países da Europa Central e Oriental;
- Proximidade geográfica com Espanha;
- Campanhas de marketing bastante fortes e eficazes dos principais concorrentes;
- A normativa restritiva da OCM do vinho que pretende a eliminação de excedentes;
- A reforma da PAC, com diminuição dos apoios aos agricultores;
- Diminuição do consumo de vinho;
- A apetência dos consumidores por outras bebidas, como a cerveja, água e sumos/refrigerantes;
- Mudança dos hábitos de consumo, com refeições mais ligeiras e rápidas, conducentes ao consumo de outras bebidas;
- Deterioração da imagem do vinho, resultante de campanhas anti-alcoólicas, nomeadamente, sobre condução;
- Concentração e aumento do poder da moderna distribuição e dos grossistas associados com a consequente pressão sobre os preços;
- Produção influenciada pela aleatoriedade climática;
- Oferta de um número elevado de marcas;
- Ambiente comercial agressivo;
- Consumidor pouco informado;
- Exigências ambientais.

## **Oportunidades**

- Programa Vitis para a reconversão e reestruturação da vinha;
- Implementação de uma estratégia de penetração e consolidação de posições nos mercados externos;
- Estratégias concertadas de marketing e publicidade no exterior, principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos da América;
- Cooperação entre empresas com a mesma DOC, facilitando a capacidade de acção das mesmas;
- Aplicação do desenvolvimento tecnológico para obtenção de produtos de elevada qualidade;
- Melhoria da produtividade pelo emprego de novas tecnologias de produção, da vinha e do vinho;
- Divulgação e promoção de castas nacionais com características únicas no mundo;
- Potenciar as estratégias de comercialização apoiando-se nas novas tecnologias da informação;
- Alterações profundas nos hábitos alimentares, esperando-se uma procura crescente por produtos de maior valor acrescentado, diferenciáveis que ofereçam uma elevada confiança e fiabilidade em termos de segurança alimentar e sustentabilidade ambiental;

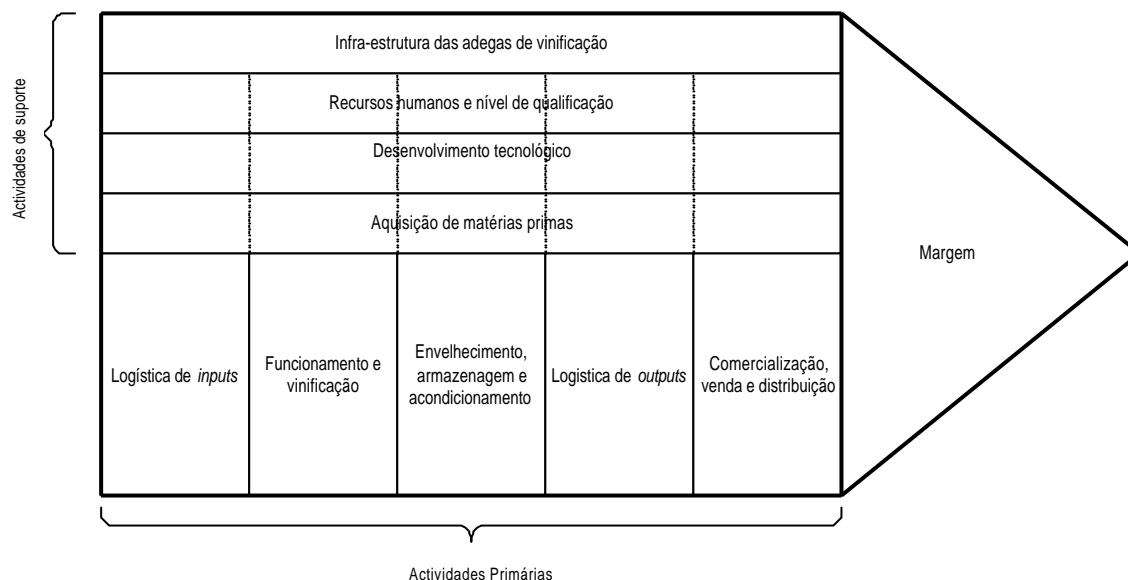
- Sensibilidade crescente aos problemas ambientais e à genuinidade dos produtos;
- Procura de usos alternativos (sumos, bebidas derivadas do vinho, etc.)
- Enoturismo e rotas do vinho;
- Fomento de produtos tradicionais e de qualidade;
- Potencialidades derivadas de itinerários culturais, gastronómicos, paisagísticos, etc.;
- Divulgação das vantagens do consumo moderado de vinho;
- Novos mercados de consumo de vinho;
- Cooperação com a moderna distribuição;
- Importância das Denominações de Origem;
- Importância da vinha como cultura dinamizadora duma região e elemento da sua cultura.

#### **4.5.2. *Supply chain***

Uma empresa é mais do que a soma das suas actividades. Esta frase dimensiona toda a estrutura de valor de uma organização, alargando a sua estrutura para fora dos seus limites físicos, criando “teias de interesse” a montante e a jusante da mesma. A cadeia de valores de uma empresa pode ser compreendida enquanto um sistema de actividades interdependentes conectadas por elos. A obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores seja administrada como um sistema e não como uma colecção de partes separadas. A reformulação da cadeia de valores, pela recolocação, ordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de actividades, é com frequência, a raiz de um melhoramento na posição competitiva. A cadeia de valores está inserida num fluxo mais amplo de actividades chamado sistema de valores. Este sistema inclui fornecedores, compradores, canais de distribuição e clientes finais. Assim, a empresa é um subsistema de um sistema maior que é o próprio sector, no qual a actividade produtiva está inserida.

A cadeia de valores, desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica, visando uma compreensão dos custos e das fontes para potenciais diferenciações. Integra o sistema de valores, envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva, dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo com a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

Na figura 4.3. apresentamos a cadeia de valores de uma empresa vitivinícola. A implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de acções que, conjuntamente, determinam o nível de desempenho das empresas do sector.



**Figura 4.3. Cadeia de valores de uma empresa vitivinícola**

Fonte: Adaptado do conceito de Porter (1985)

Na análise da cadeia de valores é necessário identificar com cuidado as actividades que têm uma maior relevância do ponto de vista estratégico, por terem um impacto directo no reforço das competências centrais das empresas, nos factores críticos de sucesso do negócio. Convém também assegurar que as restantes actividades, estejam devidamente integradas com as áreas cruciais de actuação, com vista a contribuir de uma forma positiva para a competitividade global da organização. Se as empresas apenas prestarem atenção às actividades essenciais, correm o risco de verem as suas performances afectadas por um mau desempenho nas acções menos importantes. Deve por isso ser gerida como um sistema de actividades interdependentes que possibilita a implementação dinâmica da estratégia.

A cadeia de abastecimento (*supply chain*), pode ser definida como a cadeia constituída pelo relacionamento entre todos os pontos de produção, desde os fornecedores de matéria prima até ao consumidos final.

Podemos dizer, que a *supply chain* é literalmente uma cadeia de anéis (processos e actores) que procuram satisfazer as necessidades do cliente. Cada anel da cadeia “produz” uma parte do produto final (transportar, produzir, armazenar, empacotar, comprar, etc.). Os anéis da cadeia também agregam custos à cadeia.

É um erro pensar que a cadeia de abastecimento é circunscrita à empresa. Os componentes utilizados para a produção de um produto provêm do *output* de outras empresas, e o mesmo se passa em relação a esta. É necessário controlar a cadeia de abastecimento, não só dentro da empresa, mas até à origem das matérias primas utilizadas na produção dos

componentes utilizados e no circuito dos clientes. Só assim a gestão de operações é eficiente, caso contrário existe apenas um controlo parcial.

A cadeia de abastecimento da indústria vitivinícola portuguesa é complexa, engloba o processo de negócio, as actividades, as pessoas, a organização, a tecnologia e a infra-estrutura física que permite a transformação de uvas em vinho e seus produtos intermédios que são oferecidos e distribuídos ao consumidor final de modo a satisfazer a sua procura. A cadeia envolve todas as relações entre fornecedores (uva, vinho, rolhas, cápsulas, rótulos, garrafas, produtos enológicos, mão de obra, etc.), produtores, transportadores, armazenistas, distribuidores, vendedores e consumidores.

Assim, para enfrentar o desafio da competitividade, as empresas do sector dos vinhos em Portugal têm que procurar gerir de forma eficiente e eficaz a sua cadeia de abastecimento. A gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management-SCM*) significa a transformação da cadeia de abastecimento de uma empresa num processo óptimo e eficiente que satisfaça as necessidades do cliente, pelo que, a eficácia de toda a cadeia de abastecimento é mais importante que a eficácia de cada departamento individual.

A SCM ajudará qualquer operador vitivinícola a obter a resposta para questões tão essenciais:

- como influenciar os seus fornecedores e parceiros de negócio para juntos criarem valor além das fronteiras de negócio tradicionais?
- como adaptar-se mais rapidamente às mudanças das condições de negócio do que os seus competidores?
- como focar-se naquilo que faz melhor?
- como criar valor para os accionistas nesta nova economia e com mudanças cada vez mais rápidas de tecnologia?

Deste modo, investir na gestão da cadeia de abastecimento é uma boa decisão que gera vantagens competitivas difíceis de igualar, além disso, traz benefícios económicos e estratégicos ao manter satisfeitos os clientes actuais e por certo fará com que a organização ganhe uma maior participação no mercado sem sacrificar a sua rentabilidade.

Face a isto, e por forma a percebermos como é que as organizações do sector vitivinícola em Portugal podem enfrentar o desafio da competitividade, iremos realizar no capítulo seguinte uma análise ao maior operador vitivinícola nacional utilizando o modelo da *supply chain management*.



#### 4.6. CONCLUSÕES

Em Portugal, a vinha é uma das mais importantes culturas, senão mesmo a mais importante, representando mais de 35% da área ocupada pelas culturas permanentes. Os cerca de 240 265 ha plantados encontram-se distribuídos por todo o País e a vinha está presente em mais de 60% das explorações agrícolas nacionais. A importância desta cultura reflecte-se não só económica como socialmente, sendo directa e indirectamente responsável por milhares de postos de trabalho, tendo também um peso significativo na formação do produto agrícola nacional. Apesar de constituir um sector tradicional, a vitivinicultura tem sido um dos sectores mais dinâmicos da agricultura portuguesa.

Portugal tem um elevado número de variedades de castas de videira que podem constituir uma vantagem acrescida ao sector. Contudo, a pequena dimensão das parcelas, a idade avançada da vinha, a deficiente qualidade das uvas produzidas, o baixo nível de investimento, de I&D e inovação, a fraca capacidade para produzir volumes suficientes para exportação, a falta de competências na área do marketing, publicidade e comunicação e a ausência de uma estratégia para o sector fazem com que o sector vitivinícola português tenha vindo a perder competitividade no contexto internacional.

As características estruturais das empresas que compõem actualmente o sector vitivinícola português, a possibilidade de entrada de novos competidores, a pressão exercida por produtos substitutos do vinho e o elevado poder negocial dos clientes e de uma parte importante dos seus fornecedores, provocam uma situação de elevada competição entre as distintas empresas dedicadas à produção e comercialização de vinho em Portugal.

Assim, e apesar das fraquezas apresentadas e das constantes ameaças a que está sujeito, nomeadamente, por parte da concorrência dos países do Novo Mundo, o sector vitivinícola português apresenta alguns pontos fortes que podem ser aproveitados no sentido de não deixar escapar as oportunidades que se lhe apresentam e assim poder obter e sustentar vantagem competitiva.

Com uma gestão estratégica da cadeia de abastecimento, cada empresa do sector, terá a possibilidade de reduzir custos ou aumentar as margens de lucro, mas acima de tudo assegurar um lugar confortável no ambiente concorrencial.



## **5. CASO DE ESTUDO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA: A SOGRAPE VINHOS, SA**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Da análise efectuada nos capítulos II e III percebe-se que o processo de globalização da economia tem exigido uma reestruturação no modo como as empresas organizam as suas actividades produtivas. A competição mostra-se cada vez mais acérrima, exigindo que as empresas estejam constantemente a avaliar os seus negócios e as suas estratégias competitivas. Por outro lado, nota-se um aumento das expectativas dos consumidores, que procuram maior variedade de produtos e serviços, com maiores níveis de qualidade e preços cada vez mais acessíveis. A nível internacional, a disputa pelos mercados acentua-se, levando as empresas a redefinirem as suas fronteiras, a especializarem-se nas suas competências centrais e a procurarem novas formas de coordenação nas relações inter-empresas.

O sector do vinho, com os seus diferentes agentes, também se encontra inserido nestas transformações e, numa tentativa de adaptação, está a passar por um processo de modernização de modo a tornar-se mais efectivo no confronto com o novo ambiente competitivo a que está submetido.

Em Portugal, e como já vimos no capítulo IV, a cadeia vitivinícola tem sofrido algumas mudanças estruturais no sentido de se adaptar ao novo panorama competitivo, à entrada de novos concorrentes internacionais no mercado (com novas filosofias de negócio), às regras definidas pela União Europeia a nível da OCM vitivinícola, bem como às constantes exigências dos consumidores.

O novo paradigma competitivo, caracterizado por factores de pressão bastante visíveis, introduz como imperativo de carácter estratégico a necessidade de rever a concepção actual dos negócios e de modificar as estruturas das organizações empresariais de modo a que, através da incorporação da gestão dos activos estratégicos, se aumente o valor acrescentado que se oferece aos clientes nos novos produtos ou serviços.

Neste contexto, a maior empresa vitivinícola portuguesa, a Sogrape Vinhos, SA (inserida na Sogrape Investimentos, SGPS, SA), tem vindo a implementar mudanças na forma de configurar e gerir as suas actividades. Essas alterações compreendem, entre outros aspectos, a adopção de estratégias de inovação, o aumento de produtividade e a

potenciação das capacidades humanas. Um dos resultados dessas alterações profundas é a exploração de novas formas de organização, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*), que estabelece novos padrões ao nível da organização das actividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores.

Assim, ao longo deste capítulo, e depois de uma breve análise à origem, estrutura, universo, visão e missão da empresa, iremos procurar analisar quais as linhas de orientação estratégica definidas pela empresa e os seus impactos na cadeia de valor, bem como a importância estratégica atribuída pelo Grupo à gestão da cadeia de abastecimento (SCM).

Através de uma análise estratégica à gestão da cadeia de abastecimento, tentaremos perceber como é que a empresa coordena os seus negócios e as estratégias utilizadas através desses negócios no interior da empresa e entre as diferentes empresas que compõem a sua cadeia de abastecimento, de forma a melhorar a eficiência da gestão de operações, a rentabilidade da empresa e, consequentemente, aumentar a sua competitividade.

Procurar-se-á compreender a importância atribuída pela empresa a factores tais como a planificação da procura e previsão de vendas, a segmentação de clientes, a adequação e personalização da rede logística da empresa, o acompanhamento do mercado, as compras e aprovisionamentos, a maximização da utilização de novas tecnologias e o estabelecimento de alianças de cooperação.

## **5.2. ORIGENS E ESTRUTURA DO GRUPO SOGRAPE**

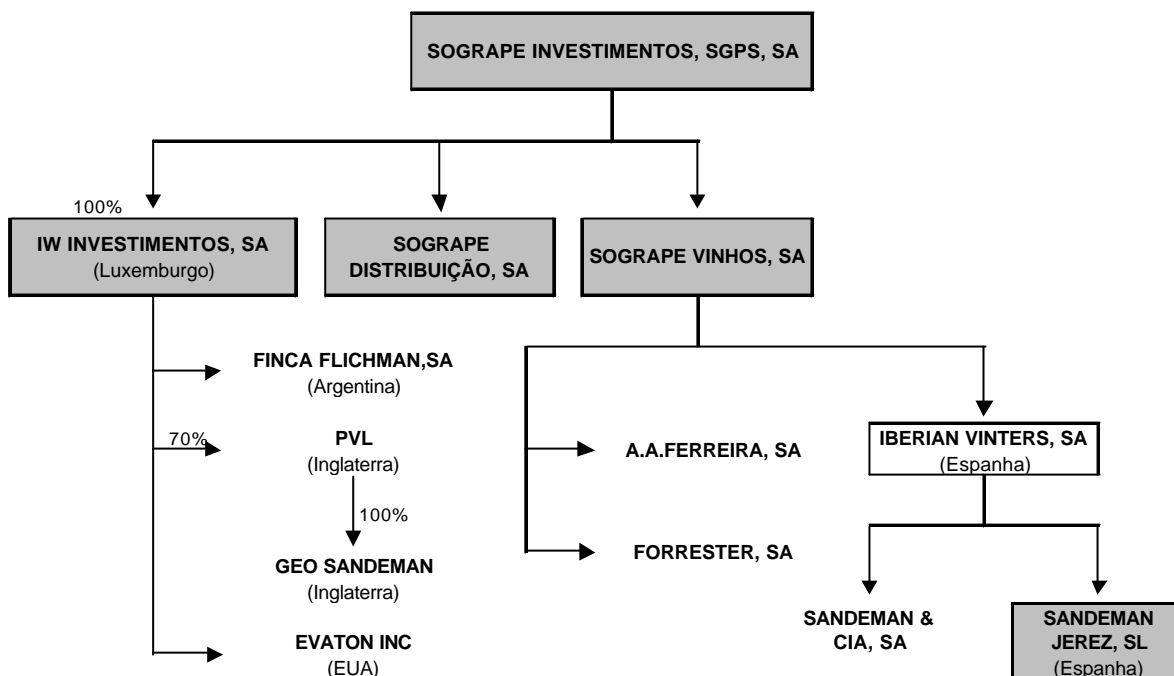
As origens do Grupo Sogrape remontam ao ano de 1942, quando Fernando Van Zeller Guedes fundou a Sogrape - Sociedade dos Grandes Vinhos de Mesa de Portugal, Lda., com vista à produção e comercialização de vinhos de mesa da Região do Douro.

A empresa cresceu, alargou horizontes, e em 1995 foi reorganizada, tendo sido constituída uma holding, a Sogrape Vinhos, SGPS, actualmente denominada Sogrape Investimentos, SGPS, SA, para gerir as participações sociais da área de vinhos e concentrar-se naquele que é o negócio tradicional e de maior notoriedade do Grupo Sogrape - a produção e comercialização de vinhos de qualidade.

Em 2004, com vista a adequar a estrutura jurídica do Grupo Sogrape à organização funcional já existente, a sua simplificação administrativa e organizativa, fomentando a eficiência técnica e económica e potenciando a consolidação e o reconhecimento externo das suas marcas, o Grupo sofreu alterações jurídicas, passando a Sogrape Vinhos, SA (anteriormente denominada Sogrape Vinhos de Portugal, SA) a concentrar toda a actividade de produção e comercialização de vinhos produzidos na Península Ibérica.

Paralelamente, foi também concentrada na Sogrape Distribuição, SA, a actividade de distribuição em Portugal (Sogrape, 2004).

Deste modo, a nova estrutura jurídica das sociedades detidas pela Sogrape Investimentos, SGPS, SA passou a ser a seguinte:



Nota: O negócio de vinhos das sociedades A.A.Ferreira, SA, Forrester & Cia, SA e Sandeman & Cia, SA, foi integrado na Sogrape Vinhos, SA.

**Figura 5.1. Estrutura da Sogrape Investimentos, SGPS, SA**

Fonte: Sogrape (2004)

A empresa, actualmente, tem um capital social consolidado na ordem dos 58 573 090 euros e conta com cerca de 715 trabalhadores no quadro.

O mercado geográfico da empresa constitui-se como o mercado mundial, representando as exportações cerca de 75% das vendas, sendo que os mercados mais significativos são Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Argentina, Holanda, França e Canadá.

### 5.3. UNIVERSO SOGRAPE

Hoje, a Sogrape Investimentos SGPS, SA, tem a sua produção agrícola, os seus processos de vinificação e a sua distribuição centrados em países como Portugal, Espanha, Reino Unido, Argentina e Estados Unidos (Figura 5.2.).

		Portugal	Espanha	Reino Unido	Argentina	Estados Unidos
Produção Agrícola		Vinhos Verdes Douro Dão Bairrada Alentejo	Jerez		Mendoza Barrancas Tupungato	
Processo de vinificação	Vinhos tranquilos	Vinhos Verdes Douro Dão Bairrada Alentejo Beiras			Mendoza Barrancas Corrodilla	
	Vinho do Porto	Douro				
	Vinho Jerez		Jerez de la Frontera			
Distribuição		Sogrape Distribuição		Stevens Garnier	Finca Flichman	Evaton

**Figura 5.2. Universo Sogrape**

Fonte: Guedes (2002)

O ciclo operacional da Sogrape engloba a produção de uvas, produção e preparação de vinho, armazenagem e envelhecimento, engarrafamento, rotulagem, comercialização e expedição de produtos.

O Grupo possui, actualmente, em Portugal cerca de 520 hectares de vinhas plantadas, numa superfície bruta total de 1 100 ha. Esta área encontra-se distribuída por 13 propriedades (Quintas) nas diversas regiões vitivinícolas do país que, por sua vez, são detidas por diferentes sociedades (Sogrape, 2002, 2003).

Em termos de vinificação e engarrafamento, a Sogrape possui em Portugal 33 milhões de litros de capacidade total de vinificação, distribuídos por 11 centros de vinificação, uma capacidade de armazenagem de 132 milhões de litros e 7 linhas de engarrafamento, com uma capacidade total de engarrafamento de 55 000 garrafas/hora.

Na Argentina a empresa concentra 276 hectares de vinha, distribuídos por 2 propriedades, possui 2 centros de vinificação, uma capacidade de armazenagem de 12 milhões de litros e 1 linha de engarrafamento capaz de produzir 10 000 garrafas/hora.

A empresa estendeu, ainda, a sua área de vinha a Espanha, onde possui 264 hectares distribuídos por diversas Quintas, 2 centros de vinificação, 33 milhões de litros de capacidade de armazenagem e 2 linhas de engarrafamento capazes de produzirem 20 000 garrafas/hora.

## **Actividade agrícola e produtiva**

Garantir o abastecimento próprio da matéria prima necessária (em quantidade e qualidade) de acordo com os requisitos de enologia e do produto comercial, são os objectivos da Sogrape na área agrícola.

A Sogrape tem assumido uma constante preocupação com o desenvolvimento das castas nacionais de qualidade e com a selecção clonal, procurando regiões com melhor adaptação das mesmas, dotando as suas explorações vitícolas dos meios humanos e técnicos necessários para a aplicação das práticas que melhor se adequam aos diferentes objectivos da empresa (Sogrape, 2004). Em Portugal, a filosofia da empresa centra-se em instalar castas nacionais, reservando para a Argentina a instalação de castas internacionais.

Particular atenção têm merecido a actualização e formação dos recursos humanos desta área. Para além de diversos programas específicos para actualização de conhecimentos dos responsáveis pelas explorações, a Sogrape dispõe do apoio de um consultor com experiência vitícola internacional, diversos protocolos de colaboração com Universidades nacionais, beneficiando ainda do intercâmbio de experiências provenientes das explorações próprias que possui em Portugal, na Argentina e em Espanha (Sogrape, 2004).

Importante, também, tem sido o esforço desenvolvido pelo Grupo na constante modernização dos processos e na adequação das estruturas aos desafios estratégicos. Assim, destacam-se os esforços desenvolvidos na obtenção da certificação de qualidade pelas normas ISO 9001-2000 e ISO 14001 (Sogrape, 2001, 2002, 2004).

Apostando num rigoroso controlo do equilíbrio produtivo da vinha em prol da qualidade, a produção própria das explorações vitícolas do Grupo Sogrape situou-se, em 2003, nas 2000 toneladas de uvas, o que representou um aumento de 16% face à vindima anterior (Sogrape, 2004). No que diz respeito ao volume de vinho vinificado este situou-se nos 37500 000 litros.

### **5.4. DESEMPENHO DO GRUPO SOGRAPE**

As vendas da Sogrape no mercado nacional cresceram, em 2003, 5,2% em volume e 9,4% em valor, tendo o preço médio de venda registado um aumento de 4%, claramente superior à média do mercado (Sogrape, 2004).

De acordo com o Relatório de Contas 2003, da empresa, “*Mateus*”, uma das principais marcas da Sogrape, continuou, em 2003, no mercado nacional, a revelar um crescimento sustentado de 4% em volume e 12,5% em valor, tendo alcançado ao longo do ano, os valores máximos de participação no segmento (aproximadamente 40%). Nos mercados externos, o “*Mateus*” obteve, em 2003, um desempenho inferior ao período anterior.

As vendas das marcas dos restantes vinhos para o mercado externo revelaram, em 2003, um bom desempenho, registando um crescimento em volume de 2,3% face ao ano anterior. Destaca-se o crescimento dos mercados do Canadá e Angola, com crescimentos, face ao ano anterior, de 23% e 16%, respectivamente.

Ao nível dos vinhos do Porto, no mercado interno, as marcas da Sogrape obtiveram um crescimento de 5% e 6%, respectivamente, em volume e valor. No mercado externo, conseguiram um crescimento de cerca de 4%, simultaneamente em volume e valor (Sogrape, 2004).

A Sogrape, em 2003, e apesar da contracção da economia nacional e internacional e dos avultados investimentos que realizou na implementação de vários projectos de dimensão estratégica para o futuro da empresa, viu o seu volume de negócios cifrar-se nos cerca de 170 milhões de euros, o que representou um crescimento de quase 15% em relação ao ano anterior (Sogrape, 2004).

De acordo com o relatório de contas 2003, da Sogrape Investimentos, SGPS, SA, os resultados operacionais consolidados do Grupo ascenderam a cerca de 25,6 milhões de euros, aumentando 42,7% face ao ano anterior, representando em 2003, 15% das vendas, contra 11,9% em 2002. Com lucros brutos de 34,7 milhões de euros, descontados impostos e as necessárias amortizações, apesar do esforço realizado, a empresa consegue ainda apresentar um resultado líquido consolidado de 20,7 milhões de euros, representando um aumento de 78% face ao ano anterior, atingindo assim a Sogrape um novo patamar no seu projectado crescimento.

## **5.5. POLÍTICA, VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

A visão da Sogrape é *“ser uma empresa familiar vitivinícola internacional de vinhos de qualidade com uma aposta forte em marcas de volume de forma a preencher as necessidades do mercado, no respeito pelos seus valores e pelos mais elevados padrões de ética empresarial”* (Sogrape, 2004a).

De acordo com Sogrape (2004a), o Grupo advoga como valores:

para os accionistas

- ✓ rendibilidade e crescimento sustentado;
- ✓ imagem de excelência;
- ✓ sentido de responsabilidade.



#### para com os clientes

- ✓ identificação das suas necessidades;
- ✓ superação das suas expectativas;
- ✓ relações de parceria.

#### para com os consumidores

- ✓ identificação das tendências, gostos e preferências;
- ✓ sustentação de imagem de qualidade.

#### para com as pessoas e a organização

- ✓ desenvolvimento contínuo de competências;
- ✓ cultivo de espírito de equipa e melhoria contínua;
- ✓ estabelecimento de possibilidades de realização pessoal e profissional;
- ✓ promoção de boas regras de saúde, higiene e segurança no trabalho;
- ✓ prossecução de metas de eficiência.

#### para com os fornecedores

- ✓ desenvolvimento de parcerias mutuamente vantajosas;
- ✓ privilégio de relações exigentes, equilibradas e duradouras.

#### para com a sociedade

- ✓ empenhamento na comunidade em que se insere;
- ✓ preservação da natureza;
- ✓ respeito pela lei.

Nos próximos cinco anos as prioridades da empresa centram-se no reforço da operação nos mercados internacionais e na solidificação da presença no mercado nacional. A concretização destas prioridades deverá permitir o reforço do poder na distribuição internacional e, mais tarde, contribuir para que o Grupo possa vir a deter operações de distribuição em alguns mercados seleccionados.

A Sogrape é uma empresa que apostou na produção de vinhos de qualidade e na diferenciação dos seus produtos. Com vista a alcançar o êxito, que não significa somente obter lucros, mas também manter uma vantagem competitiva sustentável relativamente aos outros competidores, a empresa definiu os seus factores de sucesso (conceito, estratégia e actividades) (figura 5.3.). Assim, delineou a sua estratégia partindo do conceito de negócio e adaptou as actividades, procurando deste modo otimizar a cadeia de valor.



**Figura 5.3. Factores de sucesso do Grupo Sogrape na gestão da sua cadeia de valor**

Fonte: Guedes (2002)

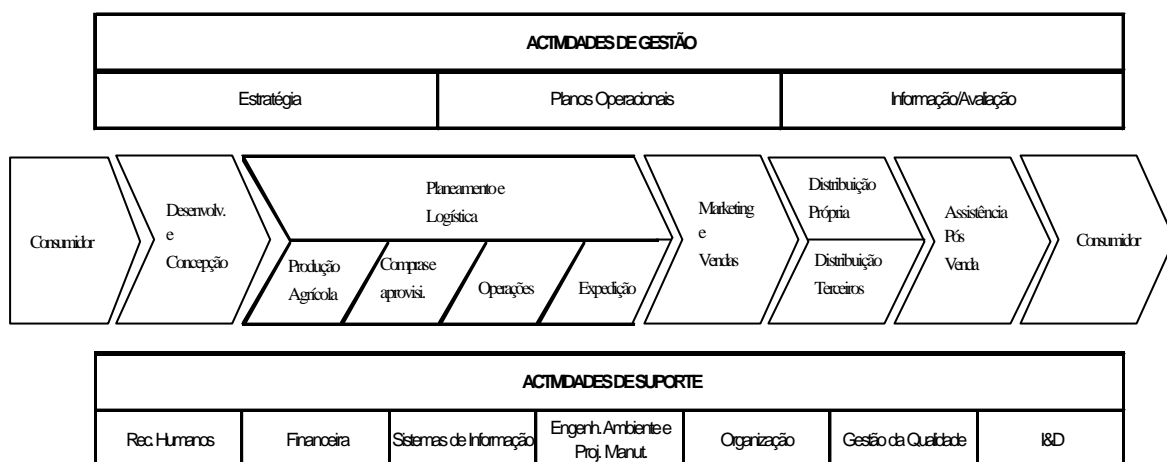
A empresa aposta numa política de diferenciação, procurando aumentar o valor percebido pelos clientes. A estratégia empresarial do Grupo centra-se nos seus clientes. Esta estratégia assegura que se procuram as melhores condições para satisfazer as flutuantes necessidades do mercado. Portanto, a Sogrape orienta as suas actividades segundo as necessidades do cliente. Esta orientação total para o cliente afecta todos os níveis da organização, quer dizer, exige-se a participação de todos os membros da empresa, desde a gestão de topo até ao trabalhador individual.

## **5.6. CADEIA DE VALOR**

A gestão dos processos que constituem a cadeia de valor da Sogrape, de forma integrada, permite maximizar a eficiência da empresa. A empresa reflecte na sua cadeia de valor a evolução do seu negócio, das suas operações internas, da sua estratégia e o modo de implementação da mesma.

As actividades de suporte (recursos humanos, financeira, sistemas de informação, engenharia ambiente e projectos de manutenção, organização, gestão da qualidade e I&D) permitem à empresa desenvolver as suas actividades primárias, já que lhe fornecem *inputs*, tecnologia, recursos humanos e infra-estruturas, permitindo assim melhorar o desempenho da cadeia de valor.

A empresa procura gerir eficazmente o conjunto das actividades da sua cadeia de valor (figura 5.4.), bem como os elos que estabelecem a ligação entre as várias actividades de forma a obter mais-valias competitivas, numa óptica de gestão por processos.

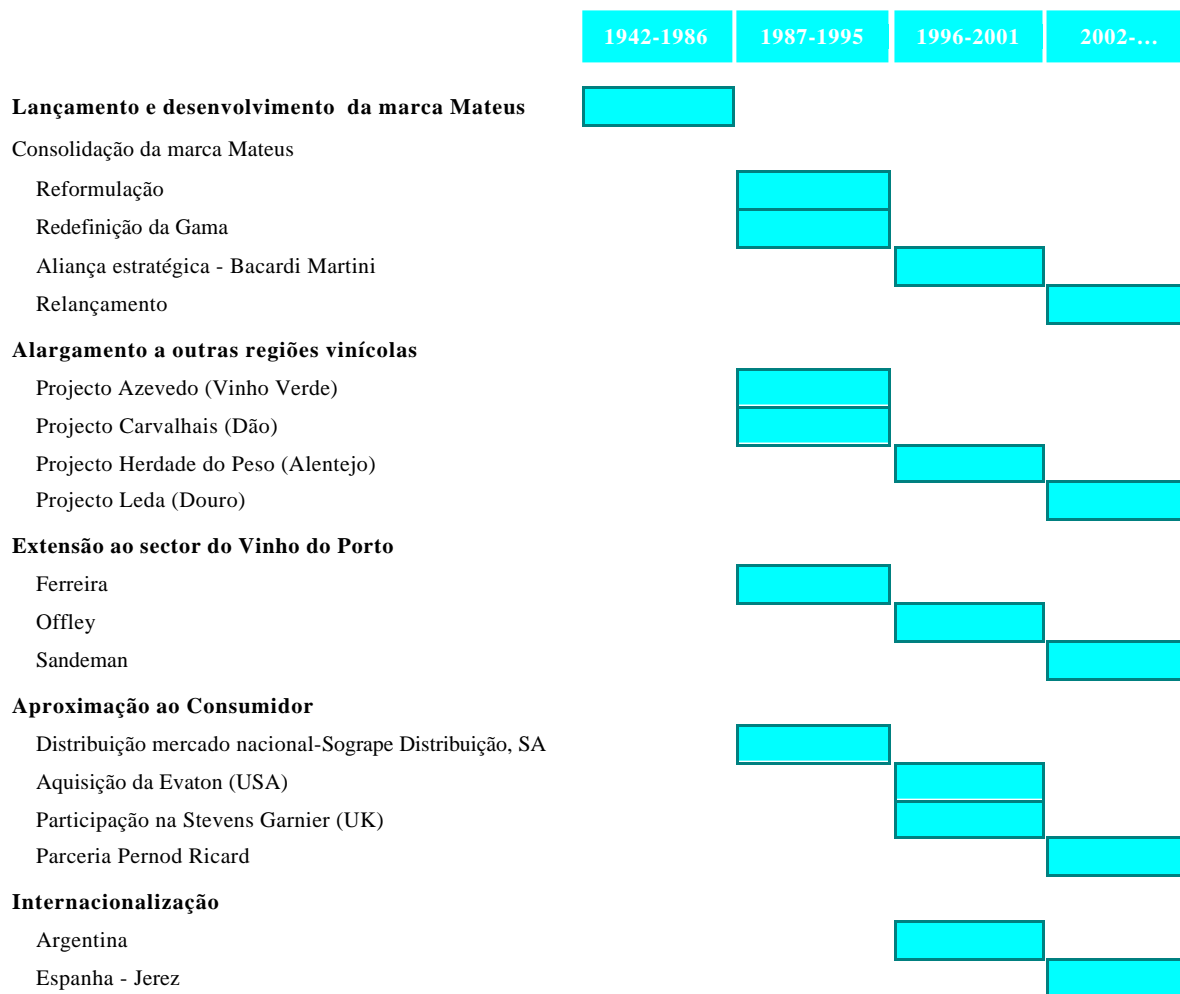


**Figura 5.4. Cadeia de valor da Sogrape Investimentos, SGPS, SA**

Fonte: Guedes (2002)

## 5.7. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E IMPACTOS NA CADEIA DE VALOR

As principais linhas de orientação estratégica seguidas pela empresa, desde a sua formação, encontram-se esquematizadas na figura 5.5.



**Figura 5.5. Linhas de orientação estratégica seguidas pelo Grupo Sogrape**

Fonte: Guedes (2002)

### 5.7.1. Lançamento e desenvolvimento da marca “Mateus”

Quando Fernando Van Zeller Guedes formou a Sogrape, tinha um objectivo bem definido: criar um produto inovador e arrojado que tornasse conhecidos os vinhos de Portugal. Foi dessa vontade que nasceu um produto marcante, original, na forma de um vinho diferente, de cor rosada (rosé), ligeiramente gaseificado, elaborado a partir de uvas tintas do Douro vinificadas em bica aberta, que vinha contrariar os hábitos de consumo de vinho em Portugal e nos países de clima quente, com quem a empresa iniciava os seus negócios, nomeadamente, o Brasil e as Ex-Colónias portuguesas em África.

Mas, um produto único exigia uma apresentação também ela única, surge assim uma garrafa surpreendente, baixa e bojuda, inspirada nos cantis militares, e um rótulo inovador e característico, que mostra o Palácio de Mateus, unindo o produto à terra de origem. Assim, nasce a marca “*Mateus rosé*”.

Porém o sucesso não foi imediato. Cerca de vinte anos mais tarde, em 1962, foi a ligação a um prestigiado importador americano, Dreyfus Ashby, que catapultou definitivamente a marca para o sucesso, tornando-a a marca de vinhos mais vendida em todo o mundo.

O sucesso do “*Mateus Rosé*” abriu as portas à internacionalização de novas variedades de vinhos portugueses, incentivando a própria Sogrape a expandir a sua gama de produtos com novos vinhos de grande qualidade que contribuíram para sustentar o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

### **5.7.2. Consolidação da marca “*Mateus*”**

As principais acções desencadeadas no sentido da consolidação da marca “*Mateus*” têm passado por:

- ✓ reformulação do produto;
- ✓ definição de mercados prioritários;
- ✓ novos parceiros de negócio;
- ✓ reposicionamento da marca;
- ✓ relançamento do “*Mateus*”.

Ao nível de comunicação, tem sido reforçado o carácter global da marca “*Mateus*”, caracterizando-se, no entanto, por uma adaptação regional, país a país, de acordo com o local, estilo e ocasião de consumo.

A nível de distribuição, e visando um reforço da marca face aos grandes distribuidores, foi implementada uma política de concentração horizontal num grande operador, em função da zona geográfica, que oferecesse as condições de competitividade necessárias - a Bacardi-Martini, levando a um processo de gestão de mudança de distribuidores.

Na vertente preço, a marca “*Mateus Rosé*” implementou as suas estruturas, respeitando uma visão global, com base na intercomunicabilidade de mercados e consumidores e no valor inelástico da procura que a marca vinha revelando. Por último, visando suprir uma quebra de presença no sector “on”, a nível mundial, da marca âncora “*Mateus Rosé*” e, procurando acompanhar o desenvolvimento de “experimentação” do consumidor e

celebrar, em paralelo, o cinquentenário da empresa, foi lançada, em 1992, uma extensão da marca “*Mateus*”, com a sub-denominação “*Signature*”, por homenagem ao fundador Fernando Van Zeller Guedes.

Face ao panorama de 2000: estabilização do volume de negócios, envelhecimento dos consumidores e imagem desarticulada, os responsáveis da empresa aperceberam-se da necessidade de uma mudança estratégica.

Para manter a competitividade era necessário agir eficazmente explorando situações de consumo menos restritivas, adequando-se ao estilo de vida de jovens adultos. Assim, entra-se num novo ciclo de vida com um novo conceito de comunicação, de forma a criar um *drink appeal*, que leve os novos consumidores a descobrir a marca, a reforçar a sua preferência e a legitimar a descoberta.

A estratégia, para alcançar o pretendido assenta em três pilares fundamentais: respeitar a verdade da marca, “*Mateus*” é rosé, veicular as características que são inerentes à sua categoria e protagonizar a reinvenção da sua própria categoria.

“*Mateus*” surge agora numa garrafa “mais estilizada”, de gargalo mais comprido, e com uma “silhueta mais elegante”, mantendo o Palácio de Mateus no rótulo, mas num formato mais reduzido, e com o logotipo aplicado sobre o vidro.

Estas acções levaram a uma adequação da estrutura à nova política de negócio, obrigando a alterações nas actividades de desenvolvimento e concepção, compras, operações, marketing e vendas, optimização da distribuição e assistência pós-venda.

### **5.7.3. Alargamento a outras regiões**

As principais acções desenvolvidas no sentido de conseguirem um alargamento a outras regiões vinícolas foram:

- ✓ desenvolvimento e concepção de uma nova linha de produtos:
  - vinhos VQPRD;
  - vinhos de castas nacionais.

Neste sentido, desde 1987, foram implementados os seguintes projectos:

- ✓ projecto Azevedo (Vinhos Verdes);
- ✓ projecto Carvalhais (Dão);
- ✓ projecto Herdade do Peso (Alentejo);

- ✓ projecto Leda (Douro).

Todos estes projectos tiveram como objectivo fundamental permitir à Sogrape posicionar-se no mercado de vinhos VQPRD e vinhos de castas nacionais. A forma como o tentaram fazer foi diferente e inovadora: compraram quintas situadas nas zonas mais nobres de produção das principais regiões vitivinícolas nacionais, construíram adegas com as melhores e mais modernas tecnologias. Com isso, integraram a produção própria de uvas na cadeia de valor, o que lhes veio acrescentar uma mais valia, já que permitiu assegurar a produção de uvas próprias nas condições desejadas para a elaboração de vinhos topo de gama.

A par de tudo isto, desenvolveram-se *toilets* apelativas para todos os produtos, criaram-se novas marcas, foram implementadas estratégias de marketing e comunicação e houve um reforço da distribuição própria.

#### **5.7.4. Extensão ao sector do vinho do Porto**

As principais acções desenvolvidas no sentido da extensão ao sector do vinho do Porto foram as seguintes:

- ✓ entrada no negócio do vinho do Porto:
  - aquisição da empresa A.A. Ferreira, SA.
- ✓ reforço no sector do vinho do Porto:
  - aquisição da empresa Forrester & Ca., SA;
  - aquisição da Sandeman & CIA, SA.

Os esforços estratégicos da referida empresa, inicialmente baseados na marca “*Mateus Rosê*”, concentraram-se, a partir de 1986, devido à necessidade sentida em diversificar o risco económico associado à “mono-marca”, não só no desenvolvimento de novos produtos, provenientes das diversas regiões vitivinícolas portuguesas, mas também no investimento no sector do vinho do Porto.

Do processo de diversificação implementado, destaca-se a aquisição, em 1987, da empresa de vinho do Porto, A.A. Ferreira, que para além dos vinhos generosos, era detentora de conceituadas marcas de vinho de mesa, com particular destaque para o “*Barca Velha*”, bem como para as marcas de aguardente vínica “*Chancell*” e “*Ferreirinha*”, o que lhe conferia uma posição de liderança no mercado português de vinho do Porto e uma implantação comercial da sua marca em mais de cinquenta mercados em todo o mundo.

Com esta aquisição, o Grupo Sogrape entrou no negócio do vinho do Porto e adquiriu marcas de vinho de mesa topo de gama. Foi um ponto de viragem importante, já que criaram volume para a sua cadeia de valor, reforçando a distribuição própria, as compras e o sector agrícola.

Em 1996, desenvolveram-se negociações com o Grupo Bacardi-Martini que culminaram na celebração de um acordo que conduziu à entrada desta multinacional no capital da Sogrape Investimentos, SGPS, SA, por contrapartida da entrega da totalidade do capital da firma Forrester & Ca, SA, (detentora da marca de vinho do Porto “*Offley*”, entre outras.). A integração da Forrester & Ca, SA, e, consequentemente, a associação ao grupo Bacardi-Martini, permitiu à Sogrape assegurar a distribuição feita por terceiros.

Em 2001, o Grupo adquiriu a Sandeman & CIA, SA. Esta operação permitiu dar continuidade ao objectivo estratégico de crescimento sustentado da actividade-acompanhamento de diversificação do risco económico – reforçando a sua posição no sector do vinho do Porto e, simultaneamente, reforçando a vocação internacional através da entrada no tradicional negócio de “*Jerez*” em Espanha.

A forte presença que a marca “*Sandeman*” tem nos mercados externos veio permitir complementar, em termos de cobertura geográfica, o negócio de vinho do Porto do Grupo Sogrape, já que em 2001, o Grupo mantinha uma posição de liderança no mercado interno e uma posição pouco expressiva nos mercados externos.

Com esta estratégia de aquisição, a empresa em análise, passou a dispor de marcas sólidas de vinho do Porto, em termos de impacto na cadeia de valor permitiu-lhe racionalizar as actividades de suporte-economias de escala, já que passou a dispor de estruturas centrais, permitiu-lhe ainda obter ganhos de produtividade através de sinergias (produção agrícola, logística e distribuição), o que lhe veio proporcionar a liderança incontestada em Portugal e uma posição de relevo no resto do mundo.

#### **5.7.5. Aproximação ao consumidor**

As principais acções desenvolvidas no sentido de conseguir uma maior aproximação ao consumidor foram as seguintes:

- ✓ constituição da rede própria – Sogrape Distribuição, SA;
- ✓ parceria com a Bacardi-Martini na distribuição internacional de “*Mateus*” e “*Offley*”;
- ✓ distribuição própria nos EUA – Evaton Inc;
- ✓ distribuição própria no Reino Unido – Stevens Garnier;



- ✓ parceria com Pernod-Ricard;
- ✓ em parceria com a Portugal Telecom, desenvolvimento de um portal destinado à comercialização electrónica de vinhos.

Todas estas operações permitiram a optimização da produtividade da operação mercado nacional, melhoria das margens operacionais na distribuição feita por terceiros e a integração de novos elos na cadeia de valor, como sejam a distribuição em Portugal, nos EUA e no Reino Unido.

#### **5.7.6. Internacionalização**

As principais acções desenvolvidas no sentido da internacionalização foram:

- ✓ aquisição da “Finca Flichman, SA” que veio permitir a:
  - entrada na produção internacional;
  - entrada nos vinhos varietais internacionais;
- ✓ aquisição da “Sandeman Jerez, SL”.

Com o objectivo de diversificar o risco económico subjacente ao negócio desenvolvido, e dar continuidade ao crescimento sustentado da sua actividade, a Sogrape entendeu dar o primeiro passo na sua internacionalização produtiva, adquirindo, em 1997, a “Finca Flichman, SA”, na Argentina.

Para além da importância quantitativa deste país em matéria vitivinícola (oscila entre o quarto e quinto produtor mundial de vinho) e da dimensão do seu mercado nacional, despertaram interesse as excepcionais condições existentes para o desenvolvimento da actividade vitícola, a qualidade dos vinhos daí resultantes, e o enorme potencial dos mesmos no mercado mundial de alta qualidade.

A internacionalização do Grupo ficou ainda mais acentuada com a aquisição da “Sandeman Jerez, SL”, em 2002, passando a ter também em Espanha produção agrícola e vinificação de vinho Jerez. Esta aquisição permitiu ainda o reforço na distribuição através de um portfólio mais alargado.

Manter e aprofundar a diminuição da exposição da empresa ao histórico “*campeão de vendas - Mateus Rosé*” é o pano de fundo da estratégia da Sogrape que depois da compra e expansão da “Finca Flichman, SA”, na Argentina, e da “Sandeman Jerez”, em Espanha, não descarta a hipótese de novas aquisições fora de portas, a par do reforço das posições nas principais regiões demarcadas portuguesas.

## 5.8. SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTEGRADO

No diagnóstico realizado aos sistemas de informação do Grupo, constatou-se a necessidade de implementar um sistema de informação integrado, cujas funcionalidades permitissem, entre outras, otimizar a performance da cadeia logística como um todo e que, simultaneamente, facultasse a tomada de decisões estratégicas.

A escolha recaiu sobre a plataforma mySAP.com. A solução mySAP.com é uma plataforma de *e-business* que disponibiliza serviços electrónicos, colocando à disposição de todo o mercado soluções de CRM - *Customer Relationship Management*, SCM - *Supply Chain Management*, *e-Procurement*, *Business Intelligence* e software ERP (*Enterprise Resources Planning*).

Assim, em 2003, a empresa avançou para a instalação de software ERP (SAP/R3).

O sistema ERP é um conjunto integrado de aplicações específicas para todas as funções da empresa que utiliza uma base de dados única, que adopta uma perspectiva de integração de actividades do processo de negócio e que serve simultaneamente as necessidades gerais da empresa e as necessidades específicas das suas diferentes funções. Desta forma, um ERP possibilita a troca e partilha de informação entre os vários departamentos da empresa e entre estes e a gestão de topo.

Um ERP permite a automatização de todas as actividades envolvidas num dado processo do negócio. Com um ERP todos os departamentos têm acesso à informação, com a mesma *interface* e com a mesma base de dados. Esta integração e automatização do processamento de informação pode ser aplicada a todos os processos fundamentais da empresa.

A instalação de um sistema ERP é uma grande aposta na renovação dos sistemas de informação do Grupo Sogrape que permitirá otimizar o fluxo de informações e facilitar o acesso aos dados operacionais, favorecendo a adopção de estruturas organizacionais mais achatadas e flexíveis. Além disso, permitirá obter os seguintes benefícios:

- ✓ integração de todos os sistemas de informação (bases de dados, aplicações, *interfaces* e instrumentos informáticos), gerando um fluxo ininterrupto de dados;
- ✓ unificação dos dados de gestão: com um ERP, ao analisar o desempenho global da empresa, um gestor não se depara com dados de gestão inconsistentes e contraditórios porque o ERP impõe a existência de um único conjunto de dados, melhorando a responsabilização dos gestores;
- ✓ normalização dos processo de negócio: a normalização dos múltiplos processos de negócio realizados pela empresa, resultante da existência de um único sistema

integrado e simples, permite a poupança de tempo, aumenta a produtividade e reduz custos;

- ✓ normalização da informação sobre recursos, nomeadamente, humanos;
- ✓ realização de actividades fundamentais de processamento de informação de forma eficiente, melhorando o serviço a clientes e reduzindo custos;
- ✓ em termos operacionais, os benefícios de implementar sistemas ERP resultam de uma melhor utilização dos recursos da empresa, designadamente:
  - melhor gestão da cadeia de abastecimento, permitindo melhorar a gestão do inventário e a produção, reduzindo existências, falhas de materiais e aumentando a produtividade, a qualidade e reduzindo custos;
  - reduzir os custos de transporte e logística;
  - melhoria da resposta às necessidades dos clientes (vencendo o desafio do serviço e da informação a clientes) aumentando a sua satisfação e as receitas da empresa;
  - reduzir os custos com sistemas de informação;
  - melhorar a gestão de fluxos financeiros e a gestão de tesouraria.

O projecto de implementação do novo sistema de informação na Sogrape concentrou-se nas empresas portuguesas do Grupo e foi dividido em três fases (fase I – núcleo, fase II – extensão e fase III – consolidação). A fase I iniciou-se em Março de 2003 e terminou no início de 2004. Neste momento, podemos dizer que a empresa encontra-se em período de consolidação da fase I, não havendo ainda datas agendadas para o início da fase II e III.

A fase I centrou-se na eficiência operativa, em dar cobertura aos requisitos dos processos nucleares e criar o núcleo da nova arquitectura de sistemas, e as áreas que já se encontram integradas na solução SAP/R3 estão representadas na figura 5.6., e são: comercial, planeamento, produção, aprovisionamentos e compras, qualidade, financeira, recursos humanos (processamento de salários) e informação de gestão base. Os processos relativos à enologia e gestão da vindima não foram incluídos uma vez que possuem um software específico integrado com o mySAP.

Através do SAP/R3 a empresa está ligada como um todo e as informações sobre os mais variados aspectos e conteúdos estarão disponíveis para serem utilizadas pelos sectores que precisam delas. Com este sistema, a Sogrape pretende maximizar os seus activos de tecnologias de informação, recuperando o controlo de todo o seu ambiente administrativo e operacional, de modo a aumentar a eficiência e a rentabilidade. A solução SAP/R3

permitirá à empresa atingir novos níveis de processos de negócio e integração tecnológica, bem como acompanhar o crescimento da empresa, seja qual for a direcção e dimensão desse crescimento.

O âmbito da fase II deste projecto passa por alargar o suporte a processos e/ou empresas não incluídos na fase I, como o planeamento avançado, gestão de carreiras e formação, manutenção e informação de gestão avançada, bem como disponibilizar ferramentas mais sofisticadas, nomeadamente, CRM (*Customer Relationship management*).

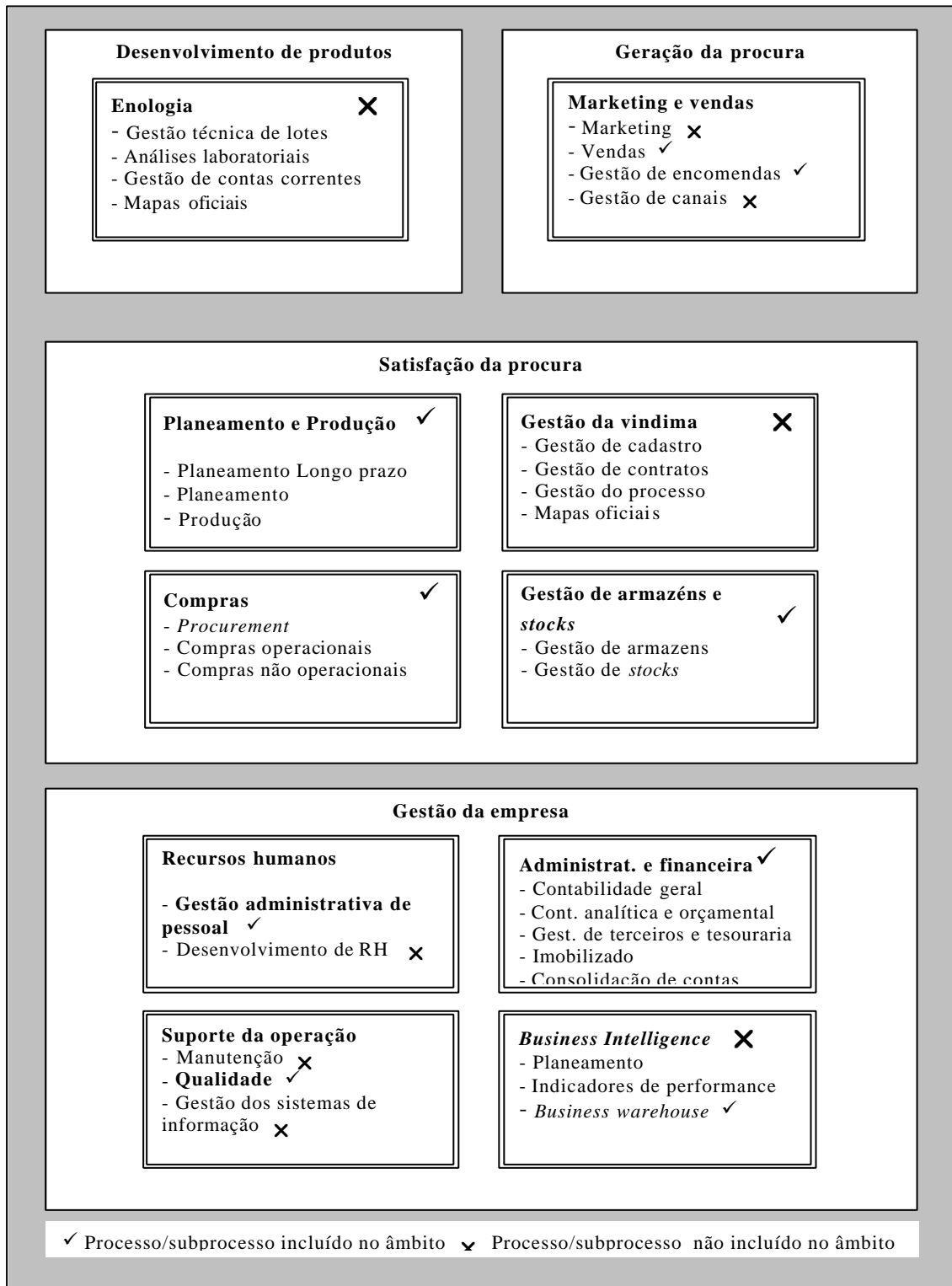
Com a solução mySAP CRM a Sogrape pretende vir a melhorar a relação com os clientes, a liderança dos produtos e a excelência operacional permitindo-lhe:

- ✓ antecipar as necessidades dos seus clientes para que possa construir relações rentáveis e a longo prazo;
- ✓ conhecer melhor o comportamento dos clientes e personalizar a oferta com base nas suas necessidades;
- ✓ identificar negócios, desvendar necessidades emergentes e recolocar dinamicamente os recursos para desenvolver produtos que satisfaçam necessidades futuras;
- ✓ colocar e alinhar recursos, integrar processos e funções, e fornecer serviços ou produtos que satisfazem as expectativas dos clientes.

O âmbito da fase III do projecto de implementação do novo sistema de informação é não só suportar uma visão de gestão transversal, mas também, criar mecanismos de conectividade e optimização. Para tal, a empresa pretende avançar para o conceito de empresa “estendida” ou seja, *‘extended enterprise’*, englobando fornecedores e clientes, bem como para a implementação do *Balanced ScoreCard* como sistema de gestão estratégica, numa óptica de longo prazo, constituindo uma oportunidade de traduzir a missão e a estratégia da empresa em objectivos e medidas (no campo operacional). A empresa completará os indicadores quantitativos (de âmbito económico-financeiro), introduzindo indicadores que avaliam os elementos intangíveis de âmbito qualitativo, em três novas dimensões (clientes, processos internos e aprendizagem/desenvolvimento organizacional), para a avaliação do desempenho e também consolidação da gestão estratégica.

A Sogrape espera que a plataforma *mySAP.com* seja capaz de responder às constantes evoluções de negócio, mantendo no entanto o seu maior valor, disponibilizar às diversas áreas do Grupo uma informação integrada, consistente e em tempo útil permitindo que a empresa partilhe e se focalize em objectivos comuns. Com a utilização do SAP a Sogrape espera obter vantagens competitivas, permitindo-lhe melhorar a gestão dos recursos, a

sincronização dos fluxos físicos com os fluxos de informação e aumentar a satisfação dos seus clientes.



**Figura 5.6. Processos e subprocessos incluídos na fase I do projecto mySAP ERP**

Fonte: Sogrape (2003a)

## **5.9. A ADEQUAÇÃO DAS ACTIVIDADES - *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT***

A estratégia global da Sogrape é uma forma de a empresa pensar o seu futuro e de, face à envolvente técnico-económica e sócio-política, definir objectivos de modo a permitir a rendibilidade da empresa (e dos seus investimentos). Porém, tal só é possível se a empresa conseguir um desempenho eficiente e, ao mesmo tempo, conseguir satisfazer os seus clientes.

Para conseguir isso, a empresa apostou na adequação das suas operações. Assim, no início de 2004, e coincidindo com o processo de reorganização jurídica e implementação dos novos sistemas de informação, entrou em vigor uma nova organização funcional para toda a área de operações e produção, das empresas do Grupo em Portugal, visando orientar as mesmas para uma mais pronta e eficiente resposta às solicitações do mercado, a implementação do projecto *Supply Chain Management* (Sogrape, 2004).

Com a gestão da cadeia de abastecimento (*supply chain management*), a empresa procura obter mais eficiência em toda a sua cadeia de valor. No entanto, a Sogrape está consciente que a melhoria da performance da cadeia de valor não se consegue no imediato, que tem que desenvolver um trabalho contínuo.

A SCM na Sogrape, está a ser implementada por fases, concentrando-se, num primeiro momento, mais intensamente nos elos internos da cadeia e, num segundo momento, essa gestão será também alargada aos elos externos, quer a montante, com os fornecedores, quer a jusante, com os clientes, procurando assim, otimizar todo o sistema de valores, já que a cooperação entre os membros do sistema de valores reduz os riscos individuais e eleva a eficiência do processo logístico, melhorando o foco, maximizando os recursos empregues e eliminando perdas e esforços desnecessários.

Sendo um projecto transversal, facilmente se percebe que envolve a total integração e sincronização de todos os departamentos envolvidos nas diferentes etapas por que atravessa o produto: marketing, engarrafamento, distribuição nacional, distribuição internacional, compras, operações, enologia, qualidade e logística.

### **5.9.1. Estratégia e objectivos**

O projecto da SCM na Sogrape nasceu a partir de uma reflexão estratégica do Grupo, efectuada em finais de 2002. O Conselho de Administração da Sogrape atribui à gestão da cadeia de abastecimento um papel relevante e diferenciador para a persecução da estratégia global da empresa, considerando que, através de uma gestão eficiente da *supply chain*, a empresa conseguirá obter mais-valias competitivas.

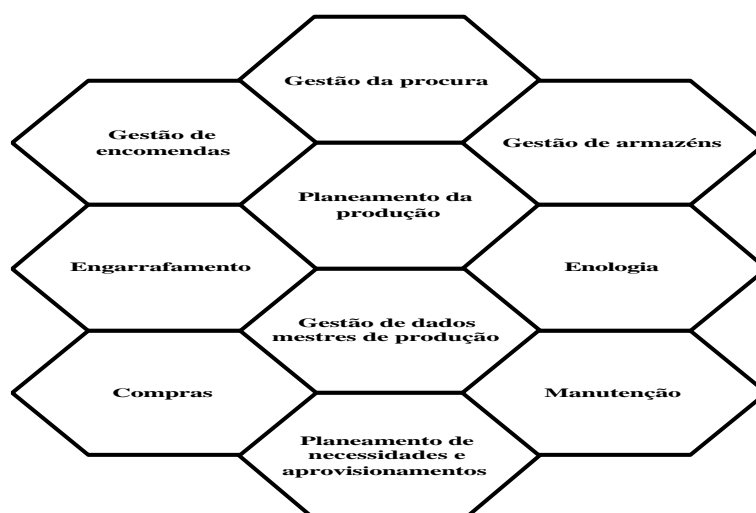
Com um mercado cada vez mais competitivo e exigente, o desafio da Sogrape passou a ser a sua reestruturação de forma a tornar-se uma entidade que tenha capacidade de responder com rapidez e flexibilidade às exigências dos clientes e, ainda, manter-se num nível de rentabilidade satisfatório.

Na implementação da SCM, um dos primeiros passos que a empresa considerou foi encarar a gestão da cadeia de abastecimento de forma diferenciada da simples actividade de suporte. A empresa considerou, também, a vantagem competitiva que pode obter, bem como a eficácia e eficiência operacional.

Para a empresa, a eficácia é bastante importante, pois é baseada nela que será possível construir uma vantagem competitiva consistente, já que administrar correctamente as fronteiras dentro da empresa, e desta com a cadeia, integrar a cadeia de valor, ou mudar estruturalmente a organização para se adaptar à SCM, exige eficácia operacional.

Com isto podemos dizer que a *supply chain management* da Sogrape está intrinsecamente ligada à necessidade de criar uma visão sistémica. E esta, por sua vez, é resultado de um processo estratégico de desenvolvimento humano e estrutural da organização que apreende.

Com a SCM, a empresa pretende articular de forma eficiente as diferentes actividades conducentes à satisfação da procura (figura 5.7), desenvolvendo operações flexíveis que se adaptem rapidamente às circunstâncias mutantes do mercado, contribuindo para a oferta de produtos diferenciados que permitam atender o cliente de forma personalizada e num espaço de tempo cada vez menor.



**Figura 5.7. Articulação das diferentes actividades conducentes à satisfação da procura**

Fonte: Preto (2004)

Com este projecto a empresa espera:

- ✓ ter acesso a matérias primas de qualidade e ao menor custo;
- ✓ estabelecer relações a longo prazo com os seus fornecedores;
- ✓ produzir produtos de qualidade e ao menor custo;
- ✓ reduzir os *stocks* de matérias primas e produto acabado;
- ✓ automatização do planeamento de necessidades e optimização do nível de *stocks*;
- ✓ reduzir os prazos de entrega e reduzir custos com armazenagem e transporte;
- ✓ conseguir uma diferenciação de serviço e segmentação;
- ✓ aumento de vendas, maior eficácia na resposta e aumento da satisfação do cliente;
- ✓ maior flexibilidade em termos de resposta à variabilidade da procura;
- ✓ integração do planeamento (fornecedores e clientes);
- ✓ maior integração da produção dos fornecedores com a produção da empresa (global);
- ✓ diminuir as ineficiências dos processos;
- ✓ efeito positivo na preparação da vindima;
- ✓ estabelecer e implementar mecanismos de visibilidade e controlo sobre o planeamento da procura a médio e longo prazo;
- ✓ enquadrar visões consistentes nas áreas de marketing/vendas/logística/produção.

A SCM é liderada pelo *supply chain manager* e os directores de cada departamento envolvido na gestão da *supply chain*, são os responsáveis pela definição das estratégias e processos dentro da mesma.

Para acompanhar todo este processo, as reuniões entre o administrador de operações o director de operações e o director de logística e planeamento, sucedem-se com alguma regularidade, o que permite não só avaliar a persecução do projecto, a evolução das medidas adoptadas e vantagens competitivas geradas, bem como rever as estratégias definidas e fazer os reajustamentos necessários.

A planificação estratégica é definida com horizonte a cinco anos e revista de três em três anos.



O plano de negócios é definido anualmente para os três anos seguintes e tem como *inputs*:

- ✓ *brand guidelines*;
- ✓ plano de vendas por mercado;
- ✓ plano de comunicação;
- ✓ contribuição produtos (margens);
- ✓ necessidades de marketing e vendas.

Por outro lado, e atendendo a que uma boa gestão de pessoal é essencial para o sucesso deste projecto, é de assinalar a implementação de uma política de identificação, desenvolvimento e recrutamento de quadros que possibilitem o cumprimento, nas suas várias vertentes, dos objectivos estratégicos da empresa, bem como uma saudável rotatividade dos mesmos que permite, por um lado, o rejuvenescimento dos colaboradores e, por outro, um acréscimo no respectivo nível de qualificações.

Para além disto, a direcção da Sogrape crê que, para conseguir ganhos técnicos importantes, é indispensável contar com empregados bem qualificados e comprometidos. Portanto, na área dos recursos humanos, a empresa implementou um sistema de avaliação de desempenho, a partir do qual foi possível recolher as informações necessárias ao estabelecimento de um plano anual de formação em colaboração com a Associação Empresarial de Portugal, que visa a contínua preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores do Grupo Sogrape. Isto porque entendem que a inovação e as estratégias de inovação só são possíveis se a empresa tiver um número e uma tipologia adequada de pessoal.

Neste contexto, às chefias intermédias (chefes de serviço e directores adjuntos) foi ministrada formação específica na área da *supply chain* e aos funcionários operacionais, além de ter sido dada formação “*on the job*” aquando da implementação do projecto SAP, tem sido feita uma monitorização das melhores práticas em relação ao planeamento e às relações com clientes e fornecedores.

## **5.9.2. Planificação da procura e previsão de vendas**

### **5.9.2.1. Análise da procura**

Na SCM a gestão da procura desempenha um papel estratégico e importante, já que boa parte do planeamento de uma empresa deverá estar voltado principalmente para as

expectativas de venda futura, que são a base para que a empresa decida se deve ou não investir, no que deve investir e quando deve investir.

Sabendo que a análise e previsão da procura constitui uma parte fundamental da logística, pelas implicações que uma variação nesta pode provocar nos principais processos da cadeia de abastecimento (gestão de *stocks*, aprovisionamento, transporte, produção, nível de serviço, etc.) e pelos benefícios que proporciona a sua correcta previsão e controlo, a empresa recorre ao *forecasting* para prever e analisar a procura futura dos seus produtos.

Os principais elementos utilizadas pela Sogrape para prever o comportamento da procura são:

- ✓ informação da rede de vendas;
- ✓ informação do marketing;
- ✓ estudos de mercado;
- ✓ histórico dos clientes;
- ✓ estatísticas dos principais mercados;
- ✓ *forecasts* com clientes.

Os *forecasts* são realizados pela Direcção de Marketing e a empresa tem definido o processo de elaboração dos mesmos, de modo a permitir estabelecer e conhecer:

- ✓ os *inputs* ou informação de base;
- ✓ os fornecedores do processo (quem aporta a informação de partida para a elaboração dos *forecasts*);
- ✓ as actividades sequenciais que se devem realizar para a elaboração de *forecasts*, e a sua periodicidade;
- ✓ os *outputs* (elementos gerados pelo processo);
- ✓ os clientes do processo (quem recebe o *output* do processo).

Por outro lado, e conscientes de que a gestão da informação na cadeia de abastecimento é essencial para o êxito de uma planificação precisa, a empresa apostou numa planificação integrada da cadeia de abastecimento, a qual inclui a utilização de ERP. Com esta tecnologia a empresa assegura a transferência de informação a todos os componentes da cadeia de abastecimento, mantendo sincronizada, desse modo, toda a planificação da cadeia.

As ferramentas informáticas utilizadas pela empresa na elaboração dos *forecasts* são principalmente folhas de cálculo, e está a utilizar, a título experimental, com um dos seus distribuidores, o VMI (*vendor managed inventory*).

No entanto, e de modo a permitir a sincronização do fluxo de materiais e a optimização da distribuição dos recursos, a empresa pretende vir a utilizar também sistemas de planificação como o *collaborative planning*, que utiliza a internet para permitir a integração e intercâmbio de informação em tempo real, a sincronização do fluxo de produtos e optimização da dotação dos recursos.

### **5.9.2.2. Plano de vendas e marketing**

Com base no histórico de vendas (contratos), nas estatísticas e nas informações relevantes (relativas à economia mundial, etc.) é elaborado o Plano de vendas e marketing por marca/produto/SKU.

Após a introdução do plano de vendas no COPA (*Controlling Profitability Analyses*) este é transferido para o SOP (*Sales Operational Plan*) que servirá de base ao MPS (*Master Production Schedule*) (figura 5.8.).

### **5.9.3. Produção**

A Sogrape tem a noção de que a sobrevivência de qualquer produtor de vinho depende da capacidade de entregar antes que a sua concorrência o produto adequado no mercado, o que significa que, que quanto mais rápido for o fluxo de materiais no seu processo, maior será a sua capacidade de gerar vantagem competitiva.

No sentido de se actualizar tecnologicamente, tendo por objectivos acelerar a conversão de matérias primas em produtos acabados e, consequentemente, agilizar a capacidade de resposta da empresa ao mercado, bem como aumentar o grau de eficiência interna, o Grupo investiu, nos últimos três anos, cerca de dez milhões de euros na modernização e renovação de imagem do centro de engarrafamento de Avintes (Sogrape, 2004).

Com moderno *software* acoplado, as novas linhas de engarrafamento instaladas pela empresa, não só permitiram aumentar a produção de garrafas/hora (12 000 cada linha), como também permitiram reduzir o número de funcionários afectos à operação de engarrafamento, diminuir as perdas, o número de produtos defeituosos, aumentar a qualidade do produto e, portanto, o benefício da empresa e do cliente.

Por outro lado, o Grupo optou por concentrar, as actividades de engarrafamento de vinho do Porto, na área do entreposto de Vila Nova de Gaia, o que permitiu reduzir ao mínimo a

distância que o produto em causa tinha que percorrer através das cadeias de produção, reduzindo assim a distância entre os empregados e os materiais requeridos e, consequentemente, obtendo algumas melhorias de produtividade.

Fruto dos diversos estudos de mercado realizados pela empresa, a actual arquitectura de marcas está a ser reformulada. Racionalizar e otimizar o correspondente *portfólio* da oferta e reduzir a complexidade existente, centrando a atenção e os recursos em menos marcas, de forma a poder desenvolver marcas maiores e mais fortes, capazes de obter uma maior visibilidade, notoriedade e preferência dos consumidores é assim um dos pontos fundamentais da estratégia da empresa (Sogrape, 2004).

O modelo de planeamento da produção é determinado pelos requisitos de serviço de mercado, pelo conhecimento da procura e pelas características do processo produtivo.

O plano de produção a longo prazo é elaborado com base no plano de negócios, e de acordo com a Sogrape (2004a), o objectivo deste plano é permitir:

- ✓ obter uma visão temporal das necessidades de vinho, sendo um *input* para a gestão dos *stocks* de vinho a granel e de vinhos garrafeira;
- ✓ definir as necessidades de vinho para a elaboração do plano de vindima e compra de vinho;
- ✓ rever o plano de enchimento do “ano *n*” para produtos garrafeira;
- ✓ sempre que possível e necessário é *input* para o planeamento operacional (a três anos) no sentido de disponibilizar uma visão das necessidades de investimento e recursos.

O planeamento da produção a curto prazo (um ano) inclui a elaboração dos planos de enchimento para garrafeira e para produção, é revisto de três em três meses e é elaborado com base em:

- ✓ plano de negócios [anos (n+1), (n+2) e (n+3)];
- ✓ orçamento/plano de vendas anual e/ou previsões dos clientes;
- ✓ resultado das vindimas e compras de vinho;
- ✓ existências de vinho, quer em garrafeira, quer em produto acabado.

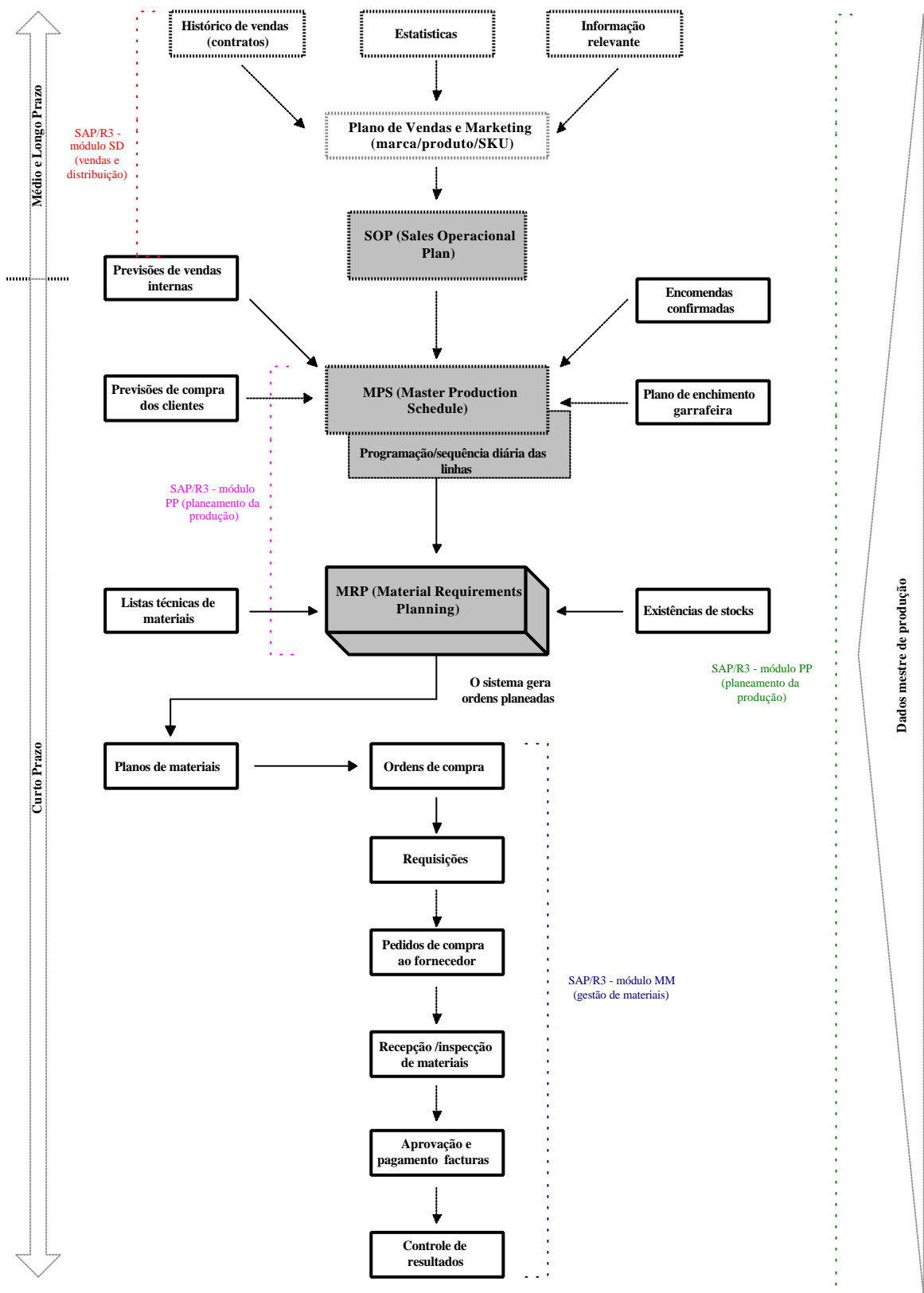


Figura 5.8. Processo de planeamento da Sogrape

A planificação da produção tem como objectivo garantir a disponibilidade das matérias para a satisfação do cliente e baseia-se num programa de produção MPS (*Master Production Schedule*) e num programa de cálculo de necessidades de materiais MRP (*Material Requirements Planning*) (figura 5.8.), que se parametriza em função das necessidades e que se adapta a cada produto em função das suas características. A grande diversidade destes programas, e dos diferentes métodos de cálculo estatístico de que dispõem, faz com que a flexibilidade de produção aumente, adequando-se cada vez mais com a procura, e procurando que o desvio entre os planos de produção e vendas seja cada vez menor.

Para a geração do MPS, é essencial que todas as fontes de procura sejam consideradas, pois são exactamente os pedidos de última hora que geram distúrbios em todo o sistema de planeamento de uma empresa.

Com o objectivo de reduzir a incerteza da procura, depois da inclusão no plano de produção das previsões de vendas, previsões de clientes e garrafeira e das encomendas confirmadas é elaborado o Plano Mestre de Produção (MPS). Este MPS vai ter um resultado directo no quadro de planeamento para alocação das quantidades/capacidade e posterior sequenciamento (programação das linhas) pelo engarrafamento.

A produção da empresa poderá ser considerada *make-to-stock*, procurando assim, reduzir o ciclo *order-to-delivery*. Dado que, o prazo de produção é superior ao *lead time* do cliente, é necessário produzir em avanço para satisfazer o cliente, apoiando-se em previsões.

#### **5.9.4. Compras e aprovisionamento**

Na Sogrape as funções compras e aprovisionamento estão separadas mas inseridas dentro da mesma estrutura de decisão (Direcção de Planeamento e Logística).

Para a empresa, um processo eficaz de compras beneficia directamente a rentabilidade da empresa, já que a qualidade do processo compras afecta directamente a satisfação do cliente e que o custo associado às matérias primas e aos materiais necessários à obtenção do produto final constituem uma fatia importante dos custos da empresa.

Na Sogrape a função compras está alinhada com a estratégia global da empresa e encontra-se completamente integrada, já que relaciona as funções de desenvolvimento do produto, de aprovisionamento, de produção e de planificação dentro da empresa sendo também coordenada com terceiros, fora da empresa.

O objectivo fundamental da função compras é a de adquirir mercadorias e serviços para a empresa com a qualidade óptima, na quantidade correcta, de maneira oportuna e a um custo total o mais baixo possível.

De forma a assegurar uma adequada gestão de compras e aprovisionamento, a empresa implementou os procedimentos operativos que lhe permitem assegurar que as políticas estabelecidas nesta área se executam de acordo com as directrizes definidas, assim como que a informação utilizada na tomada de decisões é fiável e oportuna.

Por outro lado, de forma a reduzir os custos associados aos materiais, a empresa apostou numa correcta planificação das compras, intervenção dos fornecedores na fase de definição do material a usar (concepção), redução da gama de produtos com baixa rotação, negociação das condições de pagamento com os fornecedores e centralização e coordenação das compras.

Anualmente e com base no plano de negócios são definidos os planos de necessidades de materiais e recursos.

#### **5.9.4.1. Planeamento de necessidades dependentes (MRP)**

A partir do Plano Mestre de Produção (MPS) são determinadas as necessidades dependentes de materiais. O sistema sugere ordens planeadas que dão origem a planos de materiais de produto semi-acabado e produto acabado.

O horizonte de planeamento de necessidades é em função do tipo de produto, nomeadamente, do *lead time* dos fornecedores e das políticas de gestão de *stocks*.

Para o planeamento de necessidades e compras dos materiais são determinantes os seguintes *inputs*:

- ✓ encomendas confirmadas;
- ✓ ordens planeadas do sequenciamento;
- ✓ plano de enchimento de garrafeira;
- ✓ previsão de compra dos clientes;
- ✓ previsão de vendas através dos planos de necessidades elaborados a partir do orçamento.

As **encomendas confirmadas**, contendo informações sobre cada pedido de um cliente em particular, encontram-se em suporte informático, já que são essenciais para o processo de cálculo das necessidades de materiais do MRP, em termos de tempo e quantidade.

Dado que os clientes da Sogrape são sobretudo distribuidores, lojistas e retalhistas, com os quais existe um comprometimento contratual, as encomendas destes clientes são quase

sempre para repor *stocks*, e portanto poucas vezes se verificam alterações às encomendas. No entanto, e em virtude da flexibilidade e do serviço ao cliente estarem a tornar-se factores competitivos cada vez mais importantes, a Sogrape concede alguma flexibilidade aos seus clientes em termos de alterações às encomendas.

O **plano de enchimento de garrafeira** é definido pelo plano de negócios com base nas tendências de mercado.

Para poder produzir um determinado produto, é preciso saber quais os componentes que serão utilizados no produto. As **listas técnicas de materiais** mostram quais e quantos itens são necessários para produzir os diversos produtos e consistem em arquivos de computador com a discriminação dos vários componentes necessários à produção de cada um dos produtos produzidos pela empresa.

O MRP reconhece que alguns dos itens necessários podem já existir em *stock*. Desta forma, o sistema verifica a quantidade de *stock* disponível para cada um dos materiais e calcula depois as “necessidades líquidas”.

### **Pedidos de compra ao fornecedor**

O sistema analisa as listas MRP e sugere as compras por ordens planeadas atendendo aos *leads times* dos fornecedores que se encontram inseridos nos arquivos MRP.

Após análise, as sugestões do sistema são convertidas em requisições e posteriormente em pedidos ao fornecedor. O sistema sugere o fornecedor e o preço pré-definido para o material, mediante os contratos e quotas de fornecimento.

A empresa dispõe de informação relevante, fiável, actualizada e consistente, sobre as suas fontes de aprovisionamento, já que o sistema ERP instalado permite-lhe dispor de informação interna sobre “a quem está a comprar”, “quanto está a comprar”, ou ainda, “o que está a comprar”. Por outro lado, essa informação interna está integrada com fontes externas de informação, de modo a garantir a consistência e profundidade necessárias ao processo de tomada de decisão.

O fornecimento de uvas, vinhos, garrafas de vidro e rolhas de cortiça, são considerados **fornecimentos estratégicos**, ou seja de alto valor acrescentado, que têm a ver com as competências centrais da empresa, ou que ajudam a diferenciar a oferta desta. A Sogrape também aposta num modelo colaborativo com os fornecedores destes produtos.

No caso das uvas e do vinho, e conscientes da necessidade de garantir matéria prima da máxima qualidade para os seus produtos, as compras estão cometidas directamente à Direcção da empresa.



Ao nível dos fornecedores de uvas (fornecedores âncoras e quando aplicável) e apesar do seu elevado número (dado que a empresa ainda não produz matéria prima suficiente para satisfazer as suas necessidades), a Sogrape apostou numa colaboração bastante estreita com os produtores. São os próprios técnicos da Sogrape que acompanham todo o desenvolvimento da cultura, dando indicação aos produtores quer das tecnologias e práticas mais adequadas, dos tratamentos fitossanitários a realizar, acompanham a vindima, etc., garantindo desta forma uma produção e fornecimento de uvas de qualidade e de acordo com os requisitos e necessidades da empresa.

No que diz respeito ao fornecimento de vinhos, a cooperação com os fornecedores também é intensa. Os enólogos da Sogrape, acompanham muitas vezes o processo de produção de vinho nos seus fornecedores, aconselhando sobre as práticas e tratamentos enológicos mais adequados à obtenção de um produto da melhor qualidade e que vá de encontro às suas necessidades específicas.

No fornecimento de garrafas de vidro e rolhas de cortiça, a Sogrape têm vindo a ensaiar parcerias estratégicas. Estes serviços são assegurados por diversos fornecedores e são encarados numa óptica de integração e colaboração. Estes fornecedores satisfazem as necessidades específicas da empresa nomeadamente ao nível da qualidade do produto, do preço, dos prazos de entrega, da quantidade e do serviço oferecido.

No fornecimento **de matérias primas ou subsidiárias de produção generalizada**, a estratégia passa pela redução do número de fornecedores para cada categoria de produto, tendo em vista o aumento do poder negocial, a escolha dos fornecedores com melhores garantias de serviço e melhor preço, bem como a adopção de estratégias de relacionamento mais tenso, procurando envolver cada vez mais os fornecedores.

**Os fornecimentos não críticos, também designados MRO (*Maintenance, Repairs and Operations*)**, de que são exemplo os materiais de escritório ou os serviços de manutenção, a estratégia adoptada passa necessariamente pela coordenação interna para a consolidação da despesa e redução do número de ordens de compra emitidas. É aqui que a empresa acredita que as novas tecnologias poderão desempenhar uma papel fundamental, nomeadamente, através das plataformas de comércio electrónico de fornecedores ou inclusivamente os *e-marketplaces*, que se assumem hoje como o meio mais eficiente para transaccionar produtos ou serviços com baixo grau de diferenciação.

**No fornecimento pontual de determinados materiais**, são seleccionados os fornecedores que satisfaçam os requisitos exigíveis pela empresa e que ofereçam as melhores condições ao nível de preço, prazos, quantidade, qualidade e serviço.

A maior parte dos pedidos de compra aos fornecedores são enviados por email, fax e reuniões entre a empresa e os fornecedoras. Com um dos principais fornecedores de garrafas de vidro a empresa já tem instalado um sistema de extranet, o que lhe permite ter

acesso à sua conta de materiais. Porém, a Sogrape pretende evoluir para soluções como o VMI (*vendor managed inventory*) e o *e-procurement*, de forma a ser um processo transparente que promova um sistema integrado com os fornecedores, uma duração do ciclo do pedido mais curto, um inventário mais exacto e uma relação mais estável que se repercuta em menores custos.

### **Integração e cooperação com fornecedores**

Um dos pontos chave na política de *supply chain management* da Sogrape é a criação de modelos colaborativos com clientes e fornecedores, ou seja a empresa aposta no estabelecimento de laços mais estreitos com o cliente e na criação de relações *win-win* com os fornecedores, mediante o uso de técnicas de colaboração e de tecnologias de informação que facilitem o contínuo intercâmbio de dados e informação.

Assim, a Sogrape aposta no aumentando da interactividade e colaboração com os fornecedores e a integração dos mesmos na cadeia de valor permitindo redefinir os processos para conseguir uma maior eficiência e eficácia, e portanto, a consequente diminuição de custos.

Sendo o modelo da cadeia de abastecimento em implementação na Sogrape baseado, neste momento, em previsões nas quais são incorporadas as tendências da procura e cuja dinâmica pressupõem algumas revisões periódicas, as quais deverão ser transmitidas a toda a *supply chain* por forma a criar uma resposta mais eficaz às variações da procura, a empresa considera importante a partilha dessa informação com os seus fornecedores, de modo a permitir-lhes antecipar as suas acções em vez de estarem dependentes da procura real (emergente das encomendas) para agirem (Sogrape, 2004a).

Isto pressupõe uma maior integração nos processos e no trabalho de equipa entre a Sogrape e os fornecedores, numa óptica de modelo colaborativo, em que o sistema de informação entre as partes deve ser comunicante e dinâmico.

Deste modo, com o seu principal fornecedor de garrafas de vidro existe cooperação ao nível:

- ✓ do produto;
- ✓ da gestão da informação;
- ✓ do planeamento.

Ao nível do desenvolvimento conjunto de produtos, a parceria desenvolvida com este fornecedor tem sido bastante intensa. Exemplo disso é a nova garrafa apresentada pelo vinho “*Mateus rosé*”.

Por outro lado, a troca de informação sobre as previsões de consumo de garrafas foi dividida em duas etapas (Sogrape, 2004a):

1º - A Sogrape, através da sua Estrutura Central de Compras (Direcção de Compras), **formula um contrato anual** com o fornecedor, com base na previsão do consumo, com horizonte de um ano e mensualizado por modelo de garrafa emitido pela Direcção de Planeamento e Logística.

O objectivo é permitir uma maior visualização do volume anual, previsão da sazonalidade por tipo de vidro (cor) e modelo, etc., bem como possibilitar a discussão dos constrangimentos da execução do contrato.

2º - A Direcção de Planeamento e Logística da Sogrape, através do planeamento de necessidades e aprovisionamento, assegura **a gestão do abastecimento** (execução do contrato definido pela Estrutura Central de Compras) baseado em previsões de consumo a três meses em “*rolling forecast*”.

O objectivo é proporcionar respostas mais pró-activas em relação às variações de procura, gerir conjuntamente com o fornecedor as produções de vidro e os níveis de *stocks* definidos no armazém de produto acabado do fornecedor.

A Sogrape tem vindo ainda a desenvolver outros modelos colaborativos com os seus principais fornecedores, nomeadamente com os fornecedores de rolhas de cortiça e rótulos. Em 2004, e ao nível do fornecedor de rótulos a colaboração desenvolvida permitiu que o fabricante de rótulos passasse a diferenciação dos mesmos o mais a jusante possível, ou seja mais próximo do cliente. Esta abordagem permite ao fornecedor aumentar a sua flexibilidade e capacidade de resposta à procura manifestada pela Sogrape.

Continuar a desenvolver uma colaboração estreita com os seus principais fornecedores é uma das apostas da Sogrape, já que para esta empresa o conceito de ambiente colaborativo na *supply chain* apresenta-se como um consistente caminho para que todos os agentes da cadeia possam melhorar os seus processos, reduzir custos, aumentar a sua receita e ter maior controle sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

### **Recepção e inspecção de materiais**

Neste processo, a função logística executa as seguintes actividades:

- ✓ aceitação do material que está a chegar;
- ✓ descarga do material;
- ✓ armazenamento do material;

- ✓ verificação da documentação, da quantidade e das condições do material;
- ✓ introdução da informação no sistema.

Para além disto, a direcção de qualidade avalia os diferentes materiais de produção no que diz respeito a várias especificações técnicas (prazo de validade, certificados de conformidade, qualidade, etc.)

Para otimizar o processo de entrada de materiais a empresa realiza alguma planificação das entradas de materiais em armazém. Deste modo, ao nível da Sogrape Distribuição, SA, os materiais entram tendencialmente em armazém da parte da manhã, já que a tarde é dedicada à expedição. Na Sogrape Vinhos, SA, não existe este “ciclo”. Tendo em conta que o *lead time* tem como objectivo as três semanas é a empresa quem marca com os fornecedores a data de entrega do material. Por outro lado, diariamente são avaliadas as listagens de necessidades de materiais, o que permite ter uma noção do que vai entrar e verificar ao mesmo tempo o cumprimento dos *leads times*.

### **Aprovação e pagamento de facturas**

Depois da recepção e da avaliação do material, as facturas são enviadas pelo fornecedor à Direcção Financeira, que as confere e valida com a nota de encomenda, se estiver tudo em conformidade o pagamento processa-se automaticamente. Se houver discrepância, a factura e nota de encomenda são enviadas à Direcção de Planeamento e Logística para conferir e validar e só depois se processa o pagamento. Em 95% dos casos o processamento dos pagamentos aos fornecedores é automático, o que atesta a funcionalidade deste sistema.

### **Controlo de resultados**

A avaliação do serviço prestado à empresa pelos fornecedores é um factor determinante. Assim, as incidências ao nível do incumprimento de prazos de entrega, do incumprimento da quantidade requisitada, da má qualidade do material fornecido, das quantidades entregues (a Sogrape tem fixadas tolerâncias admissíveis face à requisição), etc, são não só registadas no sistema de informação da empresa, como também são enviadas em termos de reclamação ao fornecedor.

Este tipo de informação serve para fazer uma avaliação periódica do serviço desempenhado pelos diferentes fornecedores e joga a favor da Sogrape em termos de vantagem negocial.

### 5.9.5. Gestão de *stocks* e armazenamento

A necessidade de dispor de *stocks* resulta da dificuldade de coordenar e gerir no tempo as necessidades e requerimentos dos clientes com o sistema produtivo, bem como as necessidades de produção com a capacidade dos fornecedores fornecerem os materiais no prazo acordado.

A constituição de *stocks* comporta factores positivos, já que dota a empresa de flexibilidade operativa permitindo produzir a um ritmo diferente ao da aquisição e oferece alguma segurança uma vez que protege o processo de produção de exigências imprevistas de consumo de materiais ou de demora na entrega dos mesmos.

Não obstante, a constituição de *stocks* está também associada a vários factores negativos, nomeadamente, custos administrativos (pessoal, sistemas de gestão), espaço físico (amortizações, impostos, seguros, etc.), operativos (pessoal, equipas de manutenção, etc.), económicos (deterioração, furto de materiais, etc.) e financeiros.

Neste quadro, a política da Sogrape ao nível da gestão de *stocks*, passa por reduzir ao mínimo possível os níveis de existências, conseguindo ao mesmo tempo assegurar o abastecimento de produto (matérias primas, produto intermédio e/ou produto acabado) no momento adequado à produção ou ao cliente.

Para o processo de gestão de *stocks* a empresa tem definido um procedimento operativo.

Assim, anualmente é feita a revisão das políticas de *stock* em função da análise de necessidades de materiais (produto acabado, matérias primas secas e subsidiárias) e de recursos.

Para além disto, e atendendo a que uma das chaves da gestão de *stocks* é o controlo que se deve ter em todo o momento do *stock*, quer no que diz respeito à quantidade quer ao estado do mesmo, o sistema SAP encontra-se parametrizado ao nível dos dados mestre, contemplando os mínimos de cobertura de *stocks*. A empresa definiu também as regras de rotação de *stocks* e manuseamento de armazéns, realiza periodicamente contagens físicas de forma a garantir o controlo de inventário e avalia ainda, trimestralmente, os indicadores constantes do Anexo D (existências de matérias primas secas, existências de produtos garrafeira, existências de produto acabado, valor de obsoletos, produto acabado/valor total de produto acabado e rotação de *stocks* de matérias primas secas e produto acabado).

Com vista a reduzir os *stocks* a empresa pretende continuar a apostar na melhoria das previsões (através de modelos colaborativos com clientes por forma a reduzir a incerteza do seu modelo de planeamento), redução do número de referências, eliminação de produtos obsoletos, optimização da preparação de pedidos e acordos com fornecedores.

Ao nível de *software* de gestão de armazéns, a empresa ainda não tem nenhum específico. Contudo, o projecto SAP/R3, contempla a instalação de um *software* integrado no sistema ERP, que sirva de ponte vital entre produção, planificação de operações e gestão de envios, de forma a conseguir mais rentabilidade na preparação dos pedidos, economizar mão-de-obra, reduzir os ciclos de preparação e reduzir espaço.

#### **5.9.6. Gestão da distribuição e transportes**

Em termos de distribuição nacional o Grupo tem a sua própria empresa distribuidora, a Sogrape Distribuição, SA, que tem o armazém central em Avintes.

Esta empresa faz a planificação da distribuição baseando-se no programa DRP (*Distribution Resource Planning*).

Ao nível dos transportes podemos considerar dois níveis:

- ✓ os transportes internos, que conduzem os produtos dos diversos “*sites*” internos para o armazém central. Esses transportes foram subcontratados a uma empresa de transportes.
- ✓ os transportes da Sogrape Distribuição, SA., para os lojistas e distribuidores. Este tipo de transporte está adjudicado a empresas transportadoras, que são quem faz a gestão do transporte das respectivas encomendas.

A empresa tem também aquilo a que convencionou designar por “transportes dedicados”, ou seja, analisando o histórico de entregas a determinados clientes, estabeleceram-se datas fixas para o transporte para determinadas áreas geográficas, ou clientes. Caso o volume de encomendas dessas áreas ou clientes não dê para completar a carga, aquilo que a Sogrape Distribuição SA, faz é gerir outras encomendas que se possam situar no mesmo trajecto, e inclui-las nessa carga, de forma a maximizar o número de cargas completas, e deste modo reduzir os custos associados ao transporte.

Por outro lado, a empresa distribuidora pretende avançar progressivamente para o conceito de VMI com os seus distribuidores locais, o que lhe permitirá monitorizar os *stocks* do operador e adequar os transportes às necessidades de cada região.

Para o mercado internacional, a expedição e exportação dos produtos é assegurada pela Sogrape Vinhos, SA. O transporte desses produtos está adjudicado a várias empresas transportadoras, que são quem faz a gestão dos transportes.

### 5.9.7. Serviço ao cliente

O serviço ao cliente abarca diversas actividades que têm lugar antes, durante e depois da venda dos produtos.

Para a Sogrape, uma cadeia de abastecimento bem gerida, integrada e flexível, controlada em tempo real e na qual flui informação eficiente contribui para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

Sabendo que o serviço ao cliente joga um papel importante no desenvolvimento e manutenção da fidelidade e satisfação do cliente, a empresa procura que a gestão da sua cadeia de abastecimento seja o mais efectiva possível, de forma a que o serviço prestado ao cliente incorpore maior valor acrescentado.

Sendo o serviço ao cliente o *output* da cadeia de abastecimento, a empresa procura que a sua cadeia de abastecimento (planificação da procura e abastecimento, compras, produção, armazenagem, transporte e entrega) seja suficientemente flexível para satisfazer em tempo e modo os requisitos do cliente.

A logística inversa tem vindo a assumir um papel bastante importante na Sogrape, já que, por exemplo, quando a empresa programa uma determinada campanha (produto e volume) e esta não consegue absorver o que foi programado, pelas mais diversas razões, é necessário recolher esse produto, reprocessá-lo em termos de embalagem e recolocá-lo noutra mercado.

Assim, e principalmente no mercado interno, o serviço pós-venda tem vindo a assumir-se como essencial na cadeia de abastecimento da empresa, já que um serviço de pós-venda de qualidade e a tempo atrai o potencial cliente e pode proporcionar à organização vantagens competitivas.

A organização empresarial em análise procura ainda, que o trato com os seus clientes tanto nos serviços pré-venda, venda, entrega e pós-venda, se converta num elemento diferenciador e numa das principais vantagens competitivas da empresa.

Neste sentido a Sogrape aposta:

- na melhoria contínua de processos;
- no estabelecimento de indicadores de gestão;
- na avaliação e acompanhamento da satisfação do cliente;
- num sistema de gestão de reclamações;

- ♦ na gestão da qualidade;
- ♦ nas tecnologias e sistemas de informação.

### **Melhoria contínua de processos**

Sendo a melhoria e/ou reengenharia de processos da cadeia de abastecimento aspectos chave para a optimização do serviço ao cliente, a empresa:

- ✓ tem identificados os processos e subprocessos da cadeia de abastecimento;
- ✓ analisa, acompanha e revê os processos de forma a:
  - identificar os problemas ou debilidades dos mesmos;
  - estabelecer indicadores de gestão de serviço ao cliente que meçam a eficácia e eficiência dos processos;
  - proporcionar informação à estrutura organizativa que os suporta;
  - identificar as oportunidades de melhoria, realizar um plano de acção e analisar a sua eficácia;
  - estabelecer a melhoria contínua dos processos.
- ✓ dispõe de um manual de procedimentos no qual estão descritos os processos de gestão da cadeia de abastecimento, incluindo os aspectos relacionados com o assegurar da qualidade no serviço ao cliente.

### **Estabelecimento de indicadores de gestão**

A organização empresarial dispõe de um conjunto de indicadores de gestão que permite à Direcção da empresa avaliar o seu desempenho e tomar decisões.

Os principais indicadores de gestão relacionados com o serviço ao cliente encontram-se referidos no Anexo D e são: índice de satisfação de clientes; desvio na satisfação da encomenda; tempo médio de satisfação da encomenda; nº de encomendas com atraso na entrega; índice de reclamações e tempo de resposta às reclamações.

### **Avaliação e acompanhamento da satisfação do cliente**

De forma a avaliar a satisfação dos seus clientes, a Sogrape realiza inquéritos o que lhe permite:

- ✓ conhecer o nível de satisfação do cliente pelo serviço recebido;



- ✓ conhecer as deficiências existentes na prestação do serviço;
- ✓ conhecer os requisitos principais/necessidades intrínsecas (numa óptica de logística) dos clientes.

### **Sistema de gestão de reclamações**

A Direcção de Qualidade da empresa tem uma equipe de análise de produto que é a responsável pela gestão das reclamações e melhoria do produto.

O sistema de gestão de reclamações instalado permite controlar o volume e origem das reclamações, assim como os responsáveis e prazos médios de resolução, o que facilita a sua irradiação, reafirma a cultura de qualidade do serviço ao cliente e melhoria contínua e eficácia das acções correctivas e preventivas.

### **Gestão da qualidade**

Um serviço de qualidade assegura a eficiência dos processos, aumenta a fidelidade dos clientes e gera valores de entrada diante dos novos competidores. Nesse sentido a Sogrape encontra-se certificada pela norma de qualidade ISO 9001-2000.

### **Tecnologias e sistemas de informação**

Ao nível das tecnologias e dos sistemas de informação, e apesar da empresa reconhecer que estas dão um apoio importante no serviço prestado ao cliente, esta é uma área onde a empresa ainda tem muito para explorar. Neste momento, apenas existe um portal designado “vortal” destinado à comercialização electrónica de vinhos.

No entanto a empresa pretende a curto prazo, desenvolver o serviço de intranet com todos os seus clientes e eventualmente instalar uma linha verde para atendimento de chamadas dos clientes.

#### **5.9.7.1. Venda**

O processo de venda é hoje mais desafiador que nunca. Os clientes esperam que os vendedores sejam conhecedores do negócio, capazes de antecipar as suas necessidades e que estejam ao corrente das últimas tendências da indústria.

Neste sentido, os vendedores da Sogrape fomentam laços fortes com os clientes e têm uma compreensão completa do negócio, mercados e clientes.

Para ajudar neste desafio, os vendedores da empresa fazem uso intensivo da tecnologia, usando computadores portáteis e *software* específico de gestão de vendas e canais (no

mercado interno usam o EIS-*Executive Information System*) de forma a supervisionar e quantificar objectivos de venda. Estas ferramentas ajudam os vendedores a reagir mais rapidamente às necessidades actuais e previstas dos clientes, assim como a comunicar mais facilmente com a empresa, proporcionando quase em tempo real dados relacionados com o pedido de venda, acelerando a aprovação de preços, a produção e melhorando a capacidade de prognóstico das vendas.

A empresa elabora um plano de vendas anual que é revisto trimestralmente. Para todos os clientes internacionais e para a grande maioria dos nacionais são elaborados planos de vendas.

As áreas de venda estão organizadas numa óptica de mercado, geográfica e também numa óptica de necessidades dos clientes, o que permite alcançar um equilíbrio, promover níveis constantes de produtividade entre os vendedores e aumentar a satisfação e benefício dos clientes.

Outra estratégia implementada é a que faz corresponder o custo das vendas com o potencial de venda, assegurando-se assim que os vendedores investem o seu tempo e energia nos clientes que oferecem um maior potencial de benefício. Isto implicou a implementação de contas nacionais e contratos de distribuição.

Por forma a atender às necessidades dos clientes, fomentar laços a longo prazo com estes e aumentar o volume de vendas a Sogrape apostou nas equipas de venda no mercado interno e nos gestores de área e de produto no mercado internacional.

A venda consultiva, onde o vendedor descobre as características do produto que o cliente valoriza, ajudando-o a descobrir como o produto ou serviço da empresa satisfaz as suas necessidades e apresentando-lhe as qualidades e características que lhe aportam maior valor acrescentado, é também uma das soluções da Sogrape.

Para além destas estratégias, os vendedores são retribuídos com uma comissão em função dos seus resultados, ou seja, as recompensas são maiores para os vendedores que aportam tanto para o cliente como para a empresa maior valor acrescentado.

Os vendedores deixaram de actuar isolados no campo da venda e passaram a ser membros de uma equipa, trabalhando com outros elementos dentro da empresa de forma a desenvolver as inovações no produto ou serviço que resolvam as necessidades dos clientes.

### 5.9.8. Gestão de dados mestre de produção

A criação e manutenção de dados mestre de produção (dados e estruturas de informação) é uma peça fundamental em todo este processo, já que estes dados são a base de todo o processo de planeamento e logística, à volta dos quais circula toda a actividade da empresa.

Os dados necessários neste processo são muito diversos. Podemos contudo, referir alguns:

- ✓ dados relativos à descrição dos produtos e seus componentes, modo de produção, os recursos humanos e materiais internos ou externos à empresa (clientes e fornecedores);
- ✓ dados necessários ao controlo da actividade de produção;
- ✓ dados resultantes da actividade já desenvolvida.

Todos estes dados são fundamentais porque constituem o “*know how*” e a memória da empresa.

Assim, e de uma forma muito genérica, podemos enumerar alguns dos dados que a Sogrape considera imprescindível manter actualizados para que consiga um bom desempenho:

- ✓ materiais;
- ✓ produto acabado;
  - produto semi-acabado;
  - garrafeira;
  - materiais promocionais;
  - matérias primas (vinho e matérias primas secas);
  - materiais subsidiários.
- ✓ dados de planeamento de produção e de necessidades (variáveis fundamentais de produção e logística);
- ✓ roteiros (engarrafamento);
- ✓ versões de produção (engarrafamento);
- ✓ custeio - colectores de custo;
- ✓ listas técnicas;

- ✓ outros dados associados aos materiais que são essenciais para o funcionamento de outros processos.

#### **5.9.9. Avaliação**

O que não se pode medir não se pode controlar. A medição é fundamental para o êxito de uma empresa, devido ao impacto directo que tem na atitude e comportamento dos empregados assim como nos resultados alcançados.

Dado que os recursos são escassos, os processos são complexos, e cada vez mais é mais crítica a informação necessária para uma correcta tomada de decisões, na Sogrape tem vindo a aumentar a importância dada ao controle de gestão.

Por outro lado, no ambiente competitivo actual é cada vez mais necessário aumentar a eficiência das operações, e neste processo a busca de métodos de optimização da cadeia de abastecimento é imprescindível.

Num processo de avaliação da *supply chain*, devem extrair-se um conjunto de indicadores, que variam em função do processo ou actividade a considerar, e que proporcionam uma quantificação do desempenho da *supply chain*. Existem diversos indicadores, por isso cada empresa deve definir quais são os que realmente lhe fornecem informação útil para tomar decisões que se repercutam directa ou indirectamente na *supply chain*.

Os principais indicadores definidos pela Sogrape encontram-se mencionados no Anexo D.

Com a análise destes indicadores a Sogrape visa encontrar os pontos débeis da operação e definir as oportunidades, mediante a identificação das variáveis susceptíveis de serem modificadas, o valor possível de modificação e o seu impacto sobre os resultados. Estes indicadores permitirão à empresa entender, em termos quantitativos, onde é que se encontram as oportunidades de melhoria de forma a que possa manter a sua posição competitiva.

#### **5.9.10. Principais dificuldades**

A implementação do projecto SCM, envolve uma mudança cultural acentuada, quer ao nível dos funcionários da empresa, quer ao nível dos funcionários das restantes empresas que integram a cadeia de abastecimento. E, como em todos os processos que envolvem mudança, existem pessoas que apresentam maiores resistências à mudança do que outras. Isto é um processo contínuo, onde dia a dia se vão conseguindo pequenas mudanças na cultura de cada um dos intervenientes.

A nível interno, o facto do projecto SCM se ter desenvolvido muito em paralelo com o projecto SAP, obrigou a mudanças profundas quer a nível metodológico, de procedimento, informacional e organizacional, o que tornou tudo um pouco mais difícil.

No entanto, a maior barreira à mudança tem sido muita vezes organizacional, já que a empresa, como qualquer outra organização tradicional encontrava-se organizada em bases funcionais. Ou seja, a passagem da gestão funcional para a gestão por processos tem sido sem dúvida o mais difícil de ultrapassar, daí que os fluxos na cadeia de abastecimento se possam tornar menos efectivos.

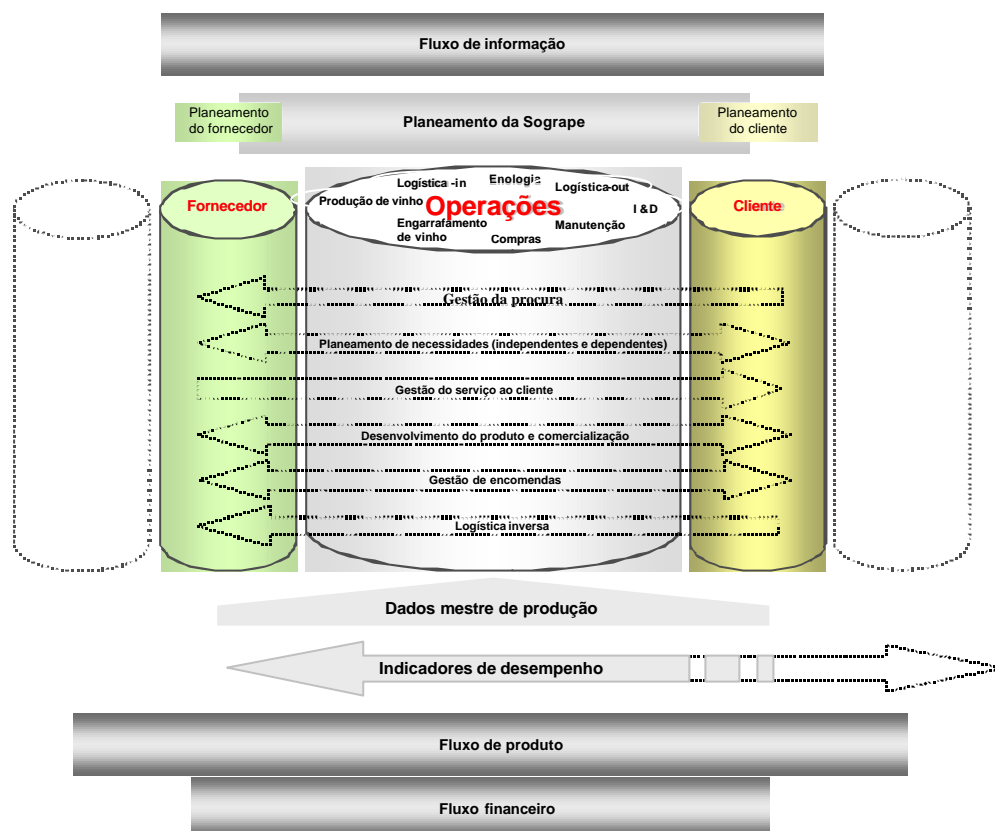
Acresce ainda, que nem sempre tem sido fácil estabelecer uma ligação mais profunda com algumas empresas externas que actuam na SC. Estas empresas ainda apresentam alguma falta de maturidade. A desconfiança no início é grande, e os avanços são lentos. Antes de se avançar para a realização de parcerias mais profundas é necessário desenvolver relações de confiança duradouras e permanentes.

Para além disto, e devido ao elevado número de SKU's com que a empresa labora tem havido alguma dificuldade na rapidez com que se fazem reflectir as mudanças verificadas ao nível da procura no planeamento da produção. O sistema obriga a que as alterações sejam introduzidas SKU a SKU, tornando-se assim um processo muito moroso e pouco eficiente. Este será, com certeza, um ponto a aperfeiçoar.

#### **5.10. O MODELO DA *SUPPLY CHAIN* E A MUDANÇA DE PARADIGMA – GESTÃO FUNCIONAL VS GESTÃO DE PROCESSOS**

A Sogrape está a passar por um processo de inovação e reformulação da sua organização interna, deixando de se basear na coordenação das suas funções tradicionais para estabelecer uma coordenação interfuncional, visando uma integração bem sucedida dos seus processos. A dimensão dos processos de negócio fornece uma forma sistemática de se ver a empresa, ou melhor, os seus negócios, passando por cima da visão estrutural da empresa (departamental ou funcional).

O modelo da *supply chain* da empresa (figura 5.9.) enfatiza a natureza interrelacionada da SCM e a necessidade de se actuar nas diversas etapas para configurar e gerir com sucesso a cadeia de abastecimento.



**Figura 5.9. Modelo da *supply chain* da Sogrape**

No modelo proposto, constata-se a existência de uma estrutura simplificada para a cadeia de abastecimento assim como também dos seus fluxos de informação de produto e financeiro e dos seus principais processos de negócio. Esses processos de negócio penetram não apenas nas áreas funcionais existentes dentro da empresa, como também nas existentes nas restantes empresas pertencentes à cadeia de abastecimento (fornecedores e clientes). Assim, a integração desses processos não se limita aos confins da empresa, mas sim a toda a cadeia da qual a empresa faz parte.

A empresa procura estabelecer uma rede de relações *win-win*, quer com os seus fornecedores quer com os seus clientes. Assim, com alguns fornecedores, a colaboração já se estabelece ao nível do planeamento, conseguindo articular-se o planeamento de necessidades da empresa com os planos de produção dos fornecedores. Com isto procura-se obter benefícios significativos em custos, qualidade, flexibilidade, resposta do sistema e consequentemente no seu desempenho global.

Por outro lado, a Sogrape procura que a definição das políticas de planeamento e gestão de *stocks* seja consistente com a procura.

A Sogrape dá uma grande importância à integração das actividades, à cooperação, à coordenação e ao intercâmbio de informação ao longo de toda a cadeia, desde os fornecedores até aos clientes finais.

Para a empresa é essencial controlar a informação durante todo o processo, já que esta é a chave para o sucesso da SCM. A *supply chain* é um sistema que se alimenta no mercado (clientes) e que chega ao mesmo partindo da procura real do produto. Trata-se de uma mudança de visão e, portanto, tem implícito uma mudança de mentalidade muito importante, que leva a uma nova forma de entender o negócio. Assim, a empresa procura assegurar que a informação flua ao longo de toda a cadeia, criando um fluxo de informações contínuo entre os diferentes integrantes da *supply chain*.

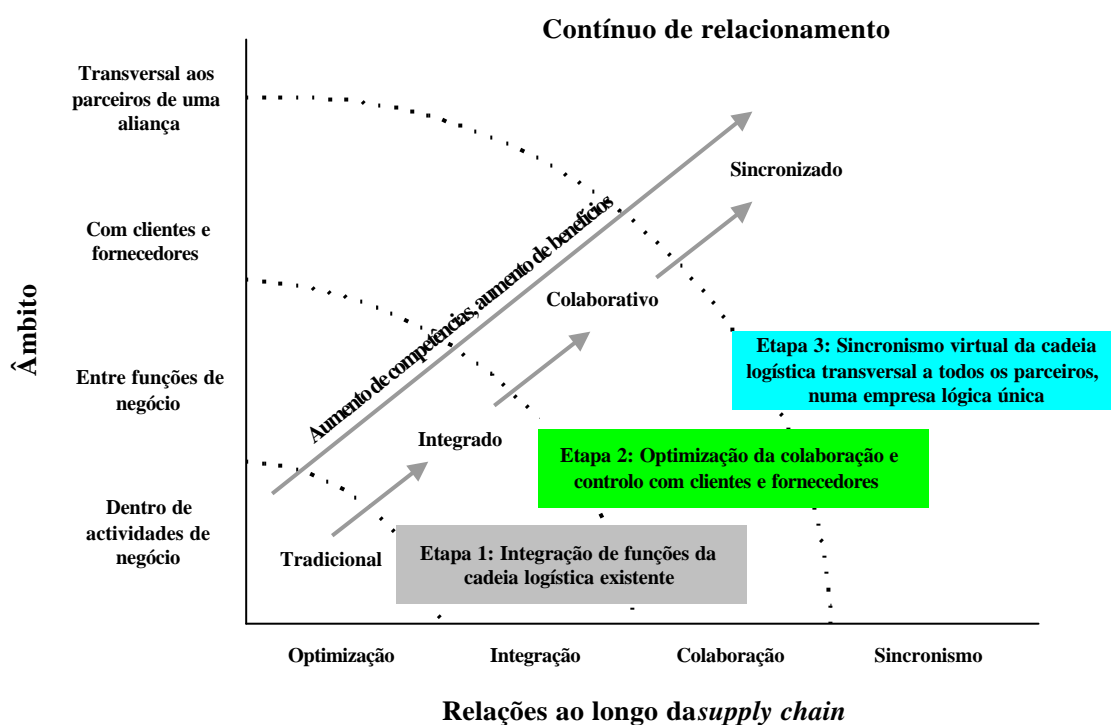
De forma a avaliar a eficiência da cadeia de abastecimento e consequentemente da própria empresa, foram definidos um conjunto de indicadores de desempenho (Anexo D). Neste momento os indicadores são sobretudo de âmbito económico-financeiro e centram-se principalmente nos processos internos da empresa e no desempenho de alguns fornecedores, contudo o caminho que a empresa pretende seguir é completar o actual quadro de indicadores, com outros que avaliem os elementos intangíveis de âmbito qualitativo, em três novas dimensões (clientes, processos internos e aprendizagem/desenvolvimento organizacional), para avaliação do desempenho e também consolidação da gestão estratégica.

A organização tem feito um esforço no sentido da integração dos processos dentro da empresa, mas também dos processos chave que interligam os participantes da cadeia de abastecimento. Para a gestão destes processos internos e destas interações entre os elementos da cadeia de abastecimento, além dos esforços na utilização de diversas técnicas inovadoras ao nível da gestão logística, a empresa aposta numa correcta gestão dos dados mestre de produção e procura utilizar intensamente as facilidades proporcionadas pelas tecnologias de informação, visando tomar decisões com a menor margem de risco, operar com os maiores níveis de eficiência e comunicar com clientes e fornecedores da melhor forma.

Antes da implementação do projecto SCM, a empresa encontrava-se virada para si mesma. Procurava-se a redução de custos e o aumento da eficiência através da integração interna dos processos de negócio. Procurava-se uma optimização dentro das actividades de negócio. O planeamento era estático e a resposta ao mercado era rígida. A empresa centrava as variáveis procura, abastecimento, *stock*, capacidade produtiva, etc., apenas dentro da empresa. Existia uma abordagem departamental e segmentada da gestão da cadeia de abastecimento e o relacionamento ao longo da SC era o tradicional (figura 5.10.).

Hoje, podemos dizer que já existe integração de funções da cadeia logística existente e a empresa já se encontra a estabelecer algumas parcerias de colaboração com diversos fornecedores seleccionados e clientes e a gestão da inovação é orientada de fora para dentro. O planeamento da Sogrape interrelaciona-se com o dos fornecedores e clientes, e o relacionamento ao longo da cadeia tende a ser cada vez mais integrado.

A Sogrape está a caminhar para modelos colaborativos, ou seja para a optimização da colaboração e controlo com clientes e fornecedores, procurando melhorar a eficácia através da cooperação e comunicação ao longo da cadeia.



**Figura 5.10. Evolução do relacionamento ao longo da *supply chain* na Sogrape**

Fonte: Mascarenhas (2004)

O fim último deste processo será alcançar o sincronismo virtual da cadeia logística transversal a todos os parceiros, numa empresa lógica virtual (figura 5.10). Procura-se atingir uma visão estratégica da empresa, planeamento dinâmico e uma resposta ágil ao mercado. Pretende-se que os processos de negócio sejam integrados e abertos, e que se crie valor através da “rede”.

Nestes termos, a SCM da Sogrape está a evoluir para uma estratégia que é suportada por processos e soluções pelas quais **colaboração, visibilidade e valor** são alcançados em todos os ambientes da cadeia desde, a procura até ao abastecimento.

**Visibilidade** - o negócio da empresa é visto não como uma única entidade mas como uma série de empresas, parceiros e fornecedores, agindo como um ecossistema único.



**Colaboração adaptável** - para gerar valor num ambiente de negócio em constante mudança é necessário uma cadeia de abastecimento adaptável às mudanças de mercado que proporciona uma colaboração mais profunda em toda a cadeia de valor.

**Criação de valor** - a *supply chain networking* irá transformar-se na fonte primária de criação de valor para toda a rede.

## 5.11. CONCLUSÕES

A Sogrape desde as suas origens que procura uma melhoria contínua da sua competitividade. Nessa perspectiva e numa óptica de gestão estratégica foi implementando várias linhas de orientação estratégica que lhe permitiram obter uma posição de liderança no mercado nacional de vinhos bem como competir nos mercados internacionais.

No entanto, e face à crescente globalização da actividade económica e à integração dos mercados, a melhoria contínua da competitividade da empresa torna-se fundamental para assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento em meios envolventes caracterizados pela complexidade e incerteza. Por isso, a empresa decidiu apostar na *supply chain management* visando não só obter mais eficiência em toda a sua cadeia de valor, mas também orientar as operações e produção para uma mais pronta e eficiente resposta às solicitações do mercado.

O projecto ainda se encontra numa fase inicial, contudo já é possível tirar algumas ilações:

A Sogrape apostou numa visão integrada do planeamento, pois possui:

- ✓ uma lógica de planeamento baseada em ciclos de curto, médio e longo prazo e com revisões periódicas;
- ✓ integração do planeamento de vendas e do planeamento da produção, para criar flexibilidade à variabilidade da procura;
- ✓ planeamento da produção baseado em previsões de vendas, *forecasts* com clientes e em encomendas firmes;
- ✓ planeamento de materiais recorrendo ao MRP, a partir do planeamento de produção.

A empresa definiu claramente o papel da gestão da cadeia de abastecimento na estratégia global da empresa. Por outro lado, a empresa tem vindo a trabalhar conjuntamente com algumas das empresas que integram a sua cadeia de abastecimento, no sentido de alinharem conjuntamente as suas estratégias e, conseqüentemente, estabelecerem estratégias voltadas para a cadeia de abastecimento, que busquem a integração e

optimização dos processos de negócio da cadeia, desenvolvendo assim, capacidades conjuntas que proporcionam uma vantagem competitiva para toda a *supply chain*.

Na Sogrape a cadeia de abastecimento é vista como um processo único e independente, não de forma isolada com funções controladas por diversos departamentos, a cadeia é comparada com uma organização única, com uma gestão global. Todos os participantes da cadeia são vistos como agentes tendo como objectivo o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

A cadeia de abastecimento da Sogrape é uma abordagem desenvolvida para alinhar todas as actividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre empresas, departamento e áreas.

Em termos de opção externa para gerir a cadeia de abastecimento, a Sogrape encara os fornecedores de forma estratégica, tendo privilegiado o estabelecimento de relações de parceria, o que implica uma relação de confiança de ambas as partes, que vai sendo construída lentamente, mas que pode trazer uma redução de custos e um incremento na qualidade proporcionando a agilidade que necessitam hoje as empresas para vencer os obstáculos internos e externos à inovação, assim, como para antecipar-se e responder com rapidez às necessidades cambiantes dos seus clientes.

A *supply chain management* da Sogrape integra os processos industriais e comerciais, parte do consumidor final e vai até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente. A gestão da cadeia de abastecimento adquire, valor estratégico para as empresas envolvidas, com o objectivo de agregar valor ao cliente e eliminar tudo o que não tenha valor para o cliente e que acarrete custos e perda de tempo. Dessa forma o fluxo da cadeia de abastecimento é comandado pela procura do cliente.

Para a Sogrape, a gestão da procura desempenha um papel importante e estratégico, não só porque qualquer variação da procura tem fortes implicações nos principais processos da *supply chain*, mas também porque a sua correcta previsão e controlo proporcionam benefícios importantes. Para esta empresa, a gestão da procura tem por objectivos fundamentais:

- ✓ reduzir a incerteza do processo de planeamento, procurando garantir o alinhamento entre a procura e a oferta e contribuir para a redução efectiva de *stocks*, tendo em consideração as restrições induzidas pela capacidade produtiva e pela logística de distribuição;
- ✓ perceber e entender as necessidades intrínsecas dos clientes, ou seja conhecer o que, quando e onde o cliente necessita dos seus produtos;

- ✓ fomentar a aproximação dos clientes eliminando as barreiras de interface existentes numa óptica de modelo colaborativo.

Existe uma abordagem por processos, transversal à organização e fortemente orientada para a qualidade de serviço ao cliente. Os processos nucleares da cadeia de abastecimento - planear, aprovisionar, produzir e distribuir – estão mapeados e otimizados, existindo um quadro de indicadores de desempenho de suporte à tomada de decisão.

Ao nível dos recursos humanos, a empresa consolida uma excelente gestão de pessoal, já que dá uma atenção especial à sua qualificação existindo uma metodologia de valorização bem definida e um constante aumento dos gastos em formação.

A empresa apostou num sistema de informação integrado como elemento de suporte indispensável à operação eficiente da cadeia de abastecimento, que permitirá não só controlar a qualquer momento as informações que geram os processos, como também otimizar o fluxo de informações, facilitar o acesso aos dados operacionais, a conexão de processos e a operação de sistemas inter-organizacionais. O recurso constante às inovações tecnológicas ao nível das tecnologias de informação, tornou-se uma das suas principais alavancas.

Na Sogrape houve uma mudança de visão e de mentalidade, existe uma nova forma de entender o negócio. Vê-se o sistema como um todo, que se alimenta no mercado e chega ao mesmo partindo da procura real do produto. Dá-se uma grande importância à integração das actividades, à cooperação, à coordenação e ao intercâmbio de informação ao longo de toda a cadeia, desde os fornecedores até aos clientes finais.

Não restam dúvidas quanto à tendência da empresa em voltar para fora as suas atenções e esforços estratégicos. A empresa começou por integrar os seus processos internos e lentamente está a estender a sua acção em busca de uma integração externa nos seus processos de produção e gestão, com os seus fornecedores e clientes.

O caminho a percorrer para atingir o sincronismo virtual da cadeia é longo, os desafios são muitos. Todavia, a empresa aceitou o desafio da mudança e mergulhou nesta nova oportunidade que certamente irá aumentar a sua competitividade.



## **6. CONCLUSÕES GERAIS**

### **6.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO TRABALHO**

Nas últimas duas décadas, produziram-se importantes mudanças nos mercados internacionais do vinho. No contexto actual de globalização, a produção mundial de vinho diminuiu. Esta destina-se cada vez mais aos mercados internacionais, onde continua a aumentar o comércio, embora com uma descida do consumo. A redução do consumo de vinho nos países produtores europeus e o crescimento progressivo do consumo de países não produtores, tanto na Europa como noutros continentes, com algum destaque para a Ásia, têm constituído um dos factores determinantes do aumento das trocas internacionais.

Por outro lado, o mapa dos países produtores também está a mudar, aparecendo novos países produtores de vinho como a Austrália, África do Sul, Chile e EUA que souberam aproveitar a conjuntura de elevados preços, praticados sobretudo pela Europa, para ganhar os segmentos mais baixos e penetrar, principalmente, nos mercados anglo-saxónicos e alemães.

Acresce ainda que, enquanto a União Europeia tem seguido uma posição errática e dubitativa no que diz respeito à política vitivinícola, que nada tem contribuído para aumentar a competitividade do sector, os chamados “Países do Novo Mundo e Hemisfério Sul” estão a ter um papel protagonista na redefinição da vitivinicultura actual, cujo êxito comercial se tem baseado num modelo muito mais flexível e orientado para o mercado global.

Em Portugal, o sector vitivinícola assume elevada importância económica, cultural, social e regional, ocupando a vinha uma área de cerca de 240 hectares, distribuídos por todo o país.

Porém, os pontos fracos da indústria vitivinícola portuguesa continuam a ser motivo de inquietação: uma produtividade ainda insuficiente; um esforço de investigação e desenvolvimento que se mantém desigual e fragmentado; a pequena dimensão das parcelas, a idade avançada da vinha, a deficiente qualidade das uvas produzidas, uma falta de capacidade para inovar, para lançar novos produtos e serviços, para os comercializar rapidamente nos mercados nacionais e internacionais, e para reagir prontamente às alterações exigidas, e finalmente, a ausência de uma estratégia global para o sector.

Por outro lado, as características estruturais das empresas que compõem actualmente o sector vitivinícola português, a possibilidade de entrada de novos competidores, a pressão exercida por produtos substitutos do vinho e o elevado poder negocial dos clientes e de uma parte importante dos seus fornecedores, provocam uma situação de elevada competição entre as distintas empresas dedicadas à produção e comercialização de vinho em Portugal.

No entanto, e apesar das fraquezas apresentadas e das constantes ameaças a que está sujeito, o sector apresenta alguns pontos fortes, nomeadamente, uma grande diversidade de castas genuinamente portuguesas, condições edafo-climáticas particulares que permitem obter produtos diferenciados, excelente reputação do vinho do Porto nos mercados internacionais, *know-how* importante em técnicas de elaboração de vinhos. Estes pontos fortes podem, e devem, ser aproveitados pelos operadores do sector por forma a não deixar escapar as oportunidades que se lhes apresentam e assim poder obter e sustentar vantagem competitiva.

Esta complexidade e dinâmica a que se assiste no sector vitivinícola faz com que as organizações do sector não possam manter-se numa lógica de eficiência estática, mas terão que ter, como objectivos essenciais, a simplificação das estruturas e a flexibilidade, procurando encurtar os prazos de resposta ao mercado e diminuir a rigidez dos processos produtivos. Nesse sentido, a maior empresa portuguesa (Sogrape Vinhos, SA), apostou em estratégias de diferenciação e de inovação. Para a organização e persecução dessas estratégias a empresa avançou para a implementação de mudanças na forma de configurar e gerir as suas actividades, explorando novas formas de organização, em particular, através da *supply chain management*.

Trata-se de um projecto experimental de introdução da metodologia de SCM no sector vitivinícola português. É um projecto que ainda se encontra na sua fase inicial. No entanto, já é possível retirar algumas conclusões:

- ✓ ao nível da gestão de topo das organizações vitivinícolas, começa a assistir-se a uma mudança de mentalidade, passando a atribuir-se à gestão da cadeia de abastecimento um papel relevante e diferenciador para a persecução da estratégia global da empresa;
- ✓ com a SCM, a empresa passou a articular de forma eficiente as diferentes actividades conducentes à satisfação da procura, desenvolvendo operações flexíveis que se adaptam rapidamente às circunstâncias mutantes do mercado, contribuindo para a oferta de produtos diferenciados que permitam atender o cliente de forma personalizada e num espaço de tempo cada vez menor;
- ✓ tornou-se possível uma visão integrada do processo de planeamento, bem como interrelacioná-lo com o dos fornecedores e clientes, o que permite à empresa estar

voltada para as expectativas de venda futura, que são a base para que decida se deve ou não investir, no que deve investir e quando deve investir;

- ✓ com a *supply chain management* passou a ser possível à empresa ter uma maior visibilidade de toda a sua cadeia de abastecimento. Desde a planificação e aprovisionamento até ao ponto de compra, a empresa pode melhorar a eficiência operacional e responder com maior rapidez à procura do cliente;
- ✓ a gestão da cadeia de abastecimento possibilitou à organização alinhar a função compras com a estratégia global da empresa, como também relacioná-la com as funções de desenvolvimento do produto, de aprovisionamento, de produção e de planificação dentro da empresa e ainda coordená-la com terceiros, fora da empresa, permitindo assim adquirir matérias-primas e serviços com a qualidade desejada, na quantidade correcta, de maneira oportuna e a um custo total o mais baixo possível;
- ✓ a SCM permitiu que a cadeia de abastecimento se tornasse num sistema que se alimenta no mercado (clientes) e que chega a este partindo da procura real do produto. Portanto, o contacto permanente com o mercado (clientes) tornou-se indispensável, pois permite internalizar movimentos, tendências, sazonalidades e ciclos, entre outros aspectos, que redefinem quantitativamente e qualitativamente o *output* da indústria a montante, potenciando uma reestruturação (e redimensionamento) da própria cadeia de abastecimento (e de todo o sistema de valor);
- ✓ os principais processos de negócio da empresa passaram a penetrar, não apenas nas áreas funcionais existentes dentro desta, mas também nas restantes organizações pertencentes à cadeia de abastecimento. A integração desses processos não se limita aos confins da empresa, mas sim a toda a cadeia da qual a empresa faz parte;
- ✓ com a SCM, a empresa passou para uma abordagem por processos, transversal à organização e fortemente orientada para a qualidade de serviço ao cliente. Os processos nucleares da cadeia de abastecimento passaram a estar mapeados e otimizados e foi definido um quadro de indicadores de desempenho de suporte à tomada de decisão;
- ✓ um dos pontos principais na política da SCM da Sogrape passou a ser a criação de modelos colaborativos com clientes e fornecedores, já que um ambiente colaborativo na cadeia de abastecimento apresenta-se como um caminho consistente para que todos os agentes da cadeia possam melhorar os seus processos, reduzir custos, aumentar a sua receita e ter maior controlo sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Assim, com o principal fornecedor de garrafas de vidro, a cooperação desenvolve-se ao nível do produto, da gestão da informação e do planeamento;

- ✓ a empresa desenvolveu uma estratégia, processos e sistemas que potencializam sinergias e simplificam as actividades, procurando administrar toda a cadeia de abastecimento como uma só organização, mais eficiente e competitiva;
- ✓ com a SCM, passou a ser possível alinhar todas as actividades de produção de forma sincronizada, procurando alcançar-se o sincronismo da cadeia logística transversal a todos os parceiros, sem contudo provocar rupturas, evoluindo para uma estratégia que é suportada por processos e soluções pelas quais colaboração, visibilidade e valor são alcançados em todos os ambientes da cadeia, desde a procura até ao abastecimento;
- ✓ a implementação da SCM obrigou a mudanças de comportamento, tanto dentro da própria empresa, como dentro das empresas colaboradoras;
- ✓ passou a ser necessário uma atenção especial com a capacidade de gestão de conflitos (resultantes das diferenças organizacionais e culturais);
- ✓ a integração com clientes e fornecedores exigiu um intercâmbio de dados e informações entre fontes diferentes o que obrigou a superar muitas barreiras tecnológicas, procurando soluções compatíveis e integradas;
- ✓ tornou-se necessário estabelecer pontos de intercâmbio, desenvolver relações de sinceridade e confiança, de forma a ultrapassarem-se as barreiras culturais e a minimizar o risco nas colaborações entre os diversos integrantes da cadeia;
- ✓ para ajudar no processo de implementação da SCM, foi necessário planificar uma estratégia de formação de alcance total que oferecesse aos colaboradores da empresa acesso directo a um sistema que simulasse ambientes da cadeia de abastecimento reais e oferecesse uma visão em profundidade das operações estratégicas da cadeia de abastecimento;
- ✓ os compromissos e responsabilidades passaram a assumir, cada vez mais, uma importância acrescida.

Perante isto, qual será, então, a estratégia competitiva mais adequada ao sucesso das organizações vitivinícolas portuguesas e como é que essa mesma estratégia pode ser organizada através da metodologia da *supply chain management*?

Este estudo permite-nos concluir que uma das formas das empresas vitivinícolas portuguesas alcançarem o êxito é centrarem-se nos seus clientes, apostando em estratégias de diferenciação e de inovação. Para a persecução dessas estratégias, a metodologia da SCM desempenha um importante papel.

Através da SCM, as empresas conseguem adequar as suas operações, tornando-as mais flexíveis e orientando-as para uma mais pronta e eficiente resposta às solicitações do



mercado. A SCM permite ainda, um sincronismo das operações dentro da cadeia de abastecimento, possibilitando às organizações a redução de custos, a minimização de ciclos e a maximização do valor percebido pelo cliente final.

Desenvolvendo uma visão global da cadeia de abastecimento, passando de uma gestão funcional para uma gestão por processos, articulando de forma eficiente as diferentes actividades conducentes à satisfação da procura, implementando uma visão integrada do processo de planeamento, integrando os processos nucleares da cadeia de abastecimento (planear, aprovisionar, produzir e distribuir) não só dentro da própria empresa mas com toda a cadeia e alinhando todas as actividades de produção de forma sincronizada, as empresas vitivinícolas conseguirão desenvolver as suas estratégias competitivas, tornando-se organizações ágeis e flexíveis, obtendo vantagens competitivas perante os concorrentes e, conseqüentemente, conseguindo, assim, maior valor acrescentado.

Deste modo, a pergunta inicial, que serviu de nucleação a esta dissertação, ficou claramente respondida.

Com este trabalho, contribuiu-se, também, para aprofundar o conhecimento ao nível das mudanças de paradigma que devem ocorrer nas organizações de forma a que a SCM seja implementada com sucesso.

Assim, verificou-se que são necessárias cinco mudanças:

- ✓ de funções para processos;
- ✓ de lucro para lucratividade;
- ✓ de produtos para clientes;
- ✓ de transacções para relacionamentos;
- ✓ de *stocks* para informações.

#### De funções para processos

Na gestão da cadeia de abastecimento as actividades são multi e inter-disciplinares, com fluxo horizontal, o que requer um trabalho de equipa e uma boa coordenação. Com a SCM, as empresas deixam de se basear na coordenação das suas funções tradicionais para estabelecerem uma coordenação interfuncional, visando uma integração bem sucedida dos seus processos.

### De lucro para lucratividade

A SCM envolve um processo de melhoria contínua que deve ser orientado não somente em função do lucro de curto prazo, mas também em resultados de longo prazo com base na lucratividade.

### De produtos para clientes

O foco central da SCM é a satisfação do cliente. Este foco determina os segmentos de mercado em que a empresa se deve concentrar e muda a preocupação com a lucratividade por produto, para a lucratividade por cliente.

### De transacções para relacionamentos

O enfoque é privilegiar o relacionamento a longo prazo com fornecedores e clientes. Isto, implica, por um lado, a redução da base de fornecedores, mas também o estabelecimento de um relacionamento de parceria duradoura, uma nova base contratual e, principalmente, uma nova divisão de responsabilidades, investimentos, riscos e recompensas. Este novo enfoque envolve questões culturais muitas vezes difíceis de ultrapassar, mas cujo sucesso traz benefícios para todos os envolvidos.

A nível do cliente, o importante é a satisfação das suas necessidades, pelo que, o serviço pré-venda, venda, entrega e pós-venda devem converter-se num elemento diferenciador. Para facilitar a obtenção e utilização de informação que permita elevar o nível de serviço ao cliente existem, actualmente, no mercado, vários sistemas informáticos.

### De *stocks* para informações

Na SCM, a produção passa a ser comandada pela procura real do produto. Uma planificação da produção baseada num programa de produção (MPS) e num programa de cálculo de necessidades de materiais (MRP) faz com que a flexibilidade de produção aumente, adequando-se cada vez mais com a procura e procurando que os desvios entre os planos de produção e vendas sejam nulos, reduzindo assim a necessidade de *stocks*. Deste modo, assume-se de importância acrescida a utilização de modernos sistemas de informação.

Neste domínio, contribuiu-se ainda para perceber em que medida um sistema de informação integrado é essencial na SCM. É importante que se opte por um sistema de informação integrado que permita otimizar a performance da cadeia logística como um todo e que, simultaneamente, facilite a tomada de decisões estratégicas.

Num projecto deste nível, é essencial que se definam os objectivos do projecto, o âmbito, a metodologia de abordagem, os aspectos críticos, que se faça o ponto da situação e se definam quais os próximos passos.

Os objectivos do projecto devem extravar a mera substituição, complementaridade ou modernização dos sistemas de informação das empresas, constituindo-se o mesmo como uma oportunidade para repensar formas futuras de trabalho no sentido da uniformização e optimização, sustentadas num sistema de informação moderno, que reflita as melhores práticas da indústria, e com a garantia de crescimento à medida das necessidades das empresas. Devem constituir-se como uma oportunidade ao nível da produtividade, da competitividade e da participação no mercado global.

Contribuiu-se igualmente para aprofundar o estudo sobre o relacionamento que se desenvolve ao longo da cadeia de abastecimento, à medida que a SCM se vai tornando mais efectiva.

Antes da implementação da SCM, a empresa encontrava-se virada para si mesma. Procurava-se a redução de custos e o aumento da eficiência através da integração interna dos processos de negócio. Existia uma abordagem departamental e segmentada da SCM e o relacionamento ao longo da cadeia era o tradicional.

Com o avançar da metodologia da SCM, procura-se a integração de funções da cadeia logística existente e começam a estabelecer-se algumas parcerias de colaboração com fornecedores e clientes seleccionados e o relacionamento ao longo da cadeia tende a ser cada vez mais integrado.

À medida que a SCM se vai tornando mais efectiva, caminha-se para modelos colaborativos, ou seja, para a optimização da colaboração e controlo com clientes e fornecedores. O fim último a atingir será o sincronismo virtual da cadeia logística transversal a todos os parceiros, numa empresa lógica única. Trata-se de um processo contínuo, que se desenvolve lentamente, mas que permitirá que se crie valor através da “rede”.

Assim, a SCM transporta-nos para uma abordagem em rede e não em *cluster*, onde as empresas que constituem a rede (cadeia de abastecimento) cooperam, colaboram, compartilham riscos e incertezas, procurando assim adquirir eficiência colectiva.

Nesse sentido, a rede de actores que compõem a cadeia de abastecimento oferece um ambiente propício à inovação e aprendizagem, estimulando a competitividade dos membros da cadeia.

Portanto, na empresa do nosso caso de estudo, Sogrape Vinhos, SA, existem ainda várias possibilidades de melhoria para que a SCM possa ter o êxito desejado:

- ✓ a empresa deve continuar a desenvolver uma colaboração estreita com os seus principais fornecedores, melhorando os modelos já existentes e alargando-os aos restantes fornecedores, de modo a que todos possam melhorar os seus processos,

reduzir custos, aumentar receita, ter maior controlo sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e possam proporcionar respostas mais pró-activas em relação às variações da procura;

- ✓ a Sogrape deve, ainda, desenvolver modelos colaborativos com os seus principais clientes, de modo a que a articulação entre a procura e o planeamento de produção seja cada vez mais eficiente e se reduza, assim, a incerteza do modelo de planeamento actual;
- ✓ é importante, também, que a empresa articule de forma mais eficiente a gestão da distribuição com os transportes, avançando para conceitos como o VMI;
- ✓ ao nível do sistema de informação integrado, torna-se importante que a empresa avance para as fases II e III do projecto o mais rapidamente possível, de modo a que os fluxos informacionais se tornem mais efectivos, permitindo suportar não só uma visão de gestão transversal, mas também, a criação de mecanismos de conectividade e optimização;

Ao nível das empresas vitivinícolas, em geral, perspectivam-se algumas linhas iniciais de actuação:

- ✓ atendendo a que a maioria das empresas do sector vitivinícola português está organizada em bases funcionais, torna-se necessário quebrar as barreiras organizacionais, fazendo com que as empresas deixem de estar organizadas em departamentos e passem para uma estrutura em processos;
- ✓ tendo presente que a maioria dos colaboradores e funcionários das empresas da indústria do vinho em Portugal têm poucas qualificações, e sabendo-se que para o sucesso da SCM é importante e indispensável contar com colaboradores e funcionários bem qualificados e comprometidos, torna-se fundamental que as empresas invistam na qualificação e valorização dos seus colaboradores;
- ✓ por outro lado, torna-se essencial que as empresas vitivinícolas invistam em sistemas de informação que lhes permitam disponibilizar às diversas áreas da empresa uma informação integrada, consistente e em tempo útil, de forma a melhorar a gestão dos recursos, a sincronização dos fluxos físicos com os fluxos de informação e aumentar a satisfação dos clientes;
- ✓ no sector vitivinícola, o fornecimento de uvas, vinhos, garrafas de vidro e rolhas devem ser considerados fornecimentos estratégicos, e as empresas devem apostar em modelos colaborativos com os fornecedores desses produtos. O aumento da interactividade e colaboração com os fornecedores e a integração dos mesmos na cadeia de valor

permitirá redefinir os processos para conseguir uma maior eficiência e eficácia e, consequentemente, a diminuição dos custos;

- ✓ em última análise, o repto mais importante é a superação da complacência e inércia, e a acção de acordo com as novas oportunidades e circunstâncias, aceitando o desafio da mudança. Só assim as empresas do sector vitivinícola em Portugal se poderão evidenciar na competição entre pares e contribuir para o aumento da sua própria capacidade concorrencial e, consequentemente, da capacidade concorrencial do sector.

## **6.2. PERSPECTIVAS FUTURAS**

A abordagem conduzida ao longo deste estudo deve, sobretudo, ser vista enquanto contributo fundamentado para aprofundar a matriz conceptual da problemática da cadeia de abastecimento e da sua gestão (*supply chain management*), enquanto factores chave na estratégia de negócio de qualquer empresa, na captação e retenção de clientes e mercados, na eficiência da gestão de operações, na rendibilidade das empresas e, consequentemente, no aumento da sua competitividade.

O facto de ter sido abordado neste trabalho o projecto de implementação da *supply chain management* da maior empresa vitivinícola portuguesa (Sogrape, Vinhos, SA), e deste ainda se encontrar numa fase inicial de desenvolvimento, potencia e estimula o acompanhamento deste projecto de forma a avaliar a amplitude dos seus possíveis resultados e as melhores práticas no que concerne a estratégias de envolvimento e participação dos elos da cadeia.

O trabalho aqui desenvolvido perspectiva ainda o interesse de desenvolver um estudo de natureza comparativa no campo da gestão da *supply chain*, quer entre empresas do sector vitivinícola português, quer entre empresas vitivinícolas de outros países, nomeadamente, dos denominados “Novos Países Produtores”, que têm vindo, sem dúvida, a assumir de forma crescente, uma posição de destaque em termos competitivos no mercado vitivinícola internacional, de modo a avaliar-se as melhores práticas em termos de *supply chain management*.

Para além disto, seria importante a introdução de métodos e práticas e de indicadores de performance quantitativos que permitam realizar *benchmarking* com outras empresas.



## 7. BIBLIOGRAFIA

- ABELL, D.F. (1980) - *Defining the business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- ABERNATHY, J. e CLARK, K. (1985) - Mapping the winds of change. *Research Policy*, **14**: 3-22.
- ABINAJM, J. (2004) - *Confiança: metodologia da logística de supply chain*. Documento electrónico disponível em <http://scm-metodologia-da-logistica-de-supply-chain.knowledge-business.us/>, consultado em 10/02/2004.
- ACNIELSEN (1999) - *Recenseamento de 1999*. ACNielsen, Lisboa.
- ACNIELSEN (2000) - *Recenseamento de 2000*. ACNielsen, Lisboa.
- ACNIELSEN (2001) - *Recenseamento de 2001*. ACNielsen, Lisboa.
- ACNIELSEN (2002) - *Recenseamento de 2002*. ACNielsen, Lisboa.
- ACNIELSEN (2003) - *Recenseamento de 2003*. ACNielsen, Lisboa.
- ACNIELSEN (2003a) - *Encontro "Análise de Mercado e Novas Estratégias de Promoção"*, Porto, 19 de Fevereiro.
- AESBUC (2003) - *Estudo do consumidor português de vinhos*. Serviços de Edição da ESB/UCP, 1ª edição, 63pp.
- AFONSO, J. (2000) - Vinhos estrangeiros. Eles andam aí....*Vinhos & Bebidas*, **5**: 30-39.
- AMARAL, J. D. (1997) - O mistério do vinho. *Vida Rural*, **1629**: 32-34.
- AMARAL, J.L. (2003) - *Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Uma visão ampliada da empresa*. Documento electrónico disponível em <http://www.qualilog.com/>, consultado em 14/07/04.
- AMARO, P. (2000) - O apoio das medidas agro-ambientais à prática da protecção integrada ultrapassou os 60 000 ha. *Vida Rural*, **1665**: 25-27.
- AMARO, P. (2001) - Que futuro para a protecção integrada e produção integrada da vinha em Portugal?. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol. 1, pp. 123-128.
- AMARO, P. (2002) - O Alentejo lidera a protecção integrada da vinha em Portugal. *Vinea*, **0**: 8-9.
- AMORIM, M.C. (2003) - *Competitividade Territorial e Inovação: determinantes e modelos. Estudo do Parque de Ciência e Tecnologia da Maia*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, 166 pp.
- ANDERSEN (2002) - *Las claves de la supply chain*. Documento electrónico disponível em <http://www.logispilot.com/>, consultado em 20/03/04.
- ANDERSON, D.L.; BRITT, F.E.; FAVRE, D.J. (2003) - *Os sete princípios do supply chain management*. Documento electrónico disponível em [http://www.sap.com/brazil7sap\\_perspectiva](http://www.sap.com/brazil7sap_perspectiva), consultado em 7/07/04.
- ANDREWS, K.R. (1971) - *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.
- ANIRSF (2004) - *Dados do sector - Portugal - bebidas refrigerantes, concentrados, sumos de frutos e néctares vs. bBebidas comerciais*. Documento electrónico disponível em <http://www.anirsf.pt/dados/>, consultado em 6/04/2004.
- ANSOFF, I. (1965) - *Corporate startegy*. McGraw-Hill.

- ANSOFF, I. (1976) - *La estratégia de la empresa*. EUNSA, Pamplona.
- ANUPINDI, R.; DESHMUKH, S.C.; MIEGHEM, J.A.; ZEMEL, E. (1999) - *Managing business process flows*. 1st ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- APIAM (2004) - *O sector das águas minerais e de nascente em Portugal*. Documento electrónico disponível em <http://www.apiam.pt/dados/>, consultado em 7/04/2004.
- ATITHE, E. (2002) - *Colaboração*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologisticaonline.com.br/>, consultado em 14/06/2004.
- AXELSSON, B. & EASTON, G. (1992) - *Industrial Networks: a new view of reality*. London, Routledge.
- BANZA, J.; ANTUNES, A.; GONÇALVES, E.; LAUREANO, O.; MAGALHÃES, N.; GUERRA, J.; CALVALHO, J.B.; CARNEIRO, L.; MARTINS, A. (2001) - Seleção clonal das castas Aragonês e Sória nas suas principais regiões de cultura. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol1, pp. 63-68.
- BARATA, J.M.M. (1995) - *Inovação nos serviços: Sistemas e tecnologias de informação e competitividade no sector bancário em Portugal*. Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- BARBOSA, R. (2002) - *Colaboração - círculo vicioso*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologisticaonline.com.br/>, consultado em 14/06/2004.
- BARCO, E. (2002) - El Rioga en el mundo. *Cuaderno de Campo*, **23**, versão electrónica disponível em <http://www.larioja.org/agricultura/publicaciones/cuadernodecampo/n23/ap1.htm>-101k, consultada em 04/11/2003.
- BARDAJÍ, I. (1993) - El vino en el exterior de Europa: principales tendencias, *El Boletín*, **7**: 19-30.
- BARRIERE, P. Y. (1980) - Typologie des innovations. *Revue Française de Gestion*, **Janv./Fév.** : 9-15.
- BARROSO, J.M. (2002) - A rega da vinha, uma oportunidade ou um perigo para a qualidade do vinho do Alentejo, *Vinea*, **0**: 10-13.
- BECATTINI, G. (1989) - Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia Industriale*, **1**: 8-32.
- BELUSSI, F. (1996) - Local systems, industrial districts and institutional networks: towards a new evolutionary paradigm of industrial economics, *European Planning Studies*, **r (1)**: 5-26.
- BERGER, J.F. (2002) - Le marche mondial du vin perspectives et repositionnement des vins français. *XXVII Svetovy Kongres Vinica a vina (Vine and Wine Economy Section)*, OIV, Bratislava, Eslováquia, 24-28 Junho, 22 pp.
- BESSANT, J. & TSEKOURAS, G. (1998) - "Learning Networks". *Working Paper*, CENTRIM, Brighton: University of Brighton.
- BESSANT, J. & TSEKOURAS, G. (1999) - "Learning about Learning Networks". *Working Paper*, CENTRIM, Brighton: University of Brighton.
- BESSANT, J. & TSEKOURAS, G. (1999a) - "Developing Learning Networks". *Working Paper*, CENTRIM, Brighton: University of Brighton.
- BIRLEY, S. (1985) - The role of networks in the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesly: Babson College, pp. 325-337.
- BOEHM, J.; ROQUE, T.; CARDOSO, H. (2001) - Admissão à certificação de material vitícola em Portugal. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol1, pp. 69-76.
- BORGES, A. (2002) - *Colaboração - círculo vicioso*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologisticaonline.com.br/>, consultado em 14/06/2004.



- BORGES, R. (2002) - Alguns aspectos de enquadramento da regulamentação do sector vitivinícola. *CIRDD Boletim Informativo*, **12**: 8-10.
- BOWERSOX, D J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. (1986) - *Logistical management - a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement*. New York, MacMillan.
- BRILMAN, J. (1993) - *Ganhar a competição mundial*. Publicações Dom Quixote, Lda., Lisboa.
- BUENO, E. E MORCILLO, P. (1994) - *Fundamentos de economía e organización industrial*. McGraw Hill, Madrid.
- CABRAL, E. (2003) - *Adegas precisam de parcerias*. Diário de Notícias de 03/05/2003.
- CÂNDIDO, C.J.F. (1995) - *A utilidade dos quadros conceptuais de estratégia empresarial e o conceito de estratégia*. Tese de mestrado, INDEG/ISCTE, Lisboa.
- CARBAJO, H. (2001) - Supply chain management: Chave de gestão para afrontar los retos actuales y futuros. *Empresa Excelente*, **12**: 8, versão electrónica disponível em [http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista\\_12.pdf](http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista_12.pdf), consultada em 8/08/2004.
- CARVALHO, J.C. (1999) - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR – Na era pós-ECR. *Logística Hoje*, **20**.
- CARVALHO, J.C. (1999) - Efficient Consumer Response (ECR): How it is regarded and applied in Portugal, in Muffatto, M. e Pawar K., *Logistics in The Information Age*. Florence, Jul., pp. 309-313.
- CARVALHO, L. (2001) - Reestruturação vitícola nacional como base da melhoria qualitativa dos vinhos portugueses. *Enologia*, **37/38**: 5-6.
- CARVALHO, J. C. e DIAS, E.B. (2000) - *e-logistics & e-business*. Edições Silabo, Lda., Lisboa
- CARVALHO, J. C. e DIAS, E.B. (2004) - *Estratégias logísticas - Como servir o cliente a baixo custo*. Edições Silabo, Lda., 1ª edição, Lisboa.
- CASTILLO, J. S. (2003) - El sector vitivinícola. *Jornada temática sobre la agricultura española en el marco de la PAC*, Madrid, España, 6, 7 de Febrero, 1-27 pp.
- CASTRO, E. (2002) - Perspectivas fundamentais inovação: TIC, competitividade e inovação. Texto de apoio apresentado ao curso de formação avançada do PROINOV.
- CEL (2002) - *Gestión de la cadena de suministro*. Documento electrónico disponível em <http://logispilot.com/supplychain/manual.htm>, consultado em 20/03/04.
- CEZAR SUCUPIRA (2004) - *Gestão da cadeia de suprimentos e o papel da tecnologia de informação*. Documento electrónico disponível em <http://www.cezarsucupira.com.br>, consultado em 6/07/2004.
- CHANDLER, A.D. (1962) - *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Ed. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHAVES, M.M.; LOPES, C.; BARROSO, J.; MADEIRA, J.; PAULO, J.V.; CABRITA, M.J.; PACHECO, C.; RODRIGUES, M.L.; SANTOS, T. (2001) - Rega da vinha no Alentejo. Dotações e época de aplicação. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol.1, pp. 307-313.
- CHILDERHOUSE, P.; AITKEN, J.; TOWILL, D.R. (2002) – Analysis and design of focused demand chains. *Journal of Operations Management*, **20 (6)**: 675-689.
- CHOPRA, S. e MEINDL, P. (2001) - *Supply chain Management: strategy, planning and operations*. Upper saddle River, Prentice-Hall.
- CICIOTTI, E. (1998) - *Competitività e cooperation - l 'economia regionale nei paesi industrializzati*. Roma: Carocci.

- COMISSÃO EUROPEIA (1995) - *Livro verde sobre a inovação*. Documento electrónico disponível em [http://www.europa.eu.int/comm/off/gree/index\\_pt.htm](http://www.europa.eu.int/comm/off/gree/index_pt.htm), consultado em 10/03/2004.
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) - *Primeiro Plano de Acção para a inovação na europa*. Documento electrónico disponível em <http://www.cordis.lu/innovation/src/policy.htm>, consultado em 14/04/2004.
- COMISSÃO EUROPEIA (2001) - *European Competitiveness Report 2001*, Luxemburgo, Office for Official Publications.
- COMISSÃO EUROPEIA (2002) - *Produtividade: a chave para a competitividade das economias e das empresas europeias*. Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, COM(2002) 262 final. Documento electrónico disponível em [http://europa.eu.int/comm7enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/competitiveness\\_report\\_2002/Com-2002-262\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm7enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/competitiveness_report_2002/Com-2002-262_pt.pdf), consultado em 24/11/2004.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003) - *Relatório sobre a situação da agricultura portuguesa*. Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, COM(2003) 359 final. Documento electrónico disponível em [http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/reports/Portugal/workdoc\\_pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/reports/Portugal/workdoc_pt.pdf), consultado em 4/12/2003.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003a) - *Situação actual e perspectivas: Sector do vinho*. Documento electrónico disponível em [http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/pac2000/wine/index\\_pt.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/pac2000/wine/index_pt.htm), consultado em 4/12/2003.
- COMISSÃO EUROPEIA (2003b) - *A situação da Agricultura na União Europeia. Relatório 2001*. Documento electrónico disponível em <http://europa.eu.int/comm/agriculture/>, consultado em 4/12/2003.
- COMUNIDADE DE MADRID (2003) - *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Dirección General de Investigación, Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Madrid. Documento electrónico disponível em <http://www.madrimasd.org/>, consultado em 26/06/2004.
- CONCEIÇÃO, P. (2003) - Os Segredos da produtividade in Felizardo, J.R.; Selada, C. e Videira, A. (Coord), *Nunca é cedo para mudar Portugal. Reflexões sobre o modelo de desenvolvimento económico nacional.*, INTELI, Lisboa, pp. 39-42.
- COOMBS, R. & METCALFE, S. (1998) - *Distributed Capabilities and the Governance of the Firm*, Centre for Research on Innovation and Competition, Discussion Paper 16, The University of Manchester, Manchester, Inglaterra.
- COOPER M.C.; LAMBERT D.M.; PAGH J.D. (1997) - Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, **9** (2): 1-14.
- COTEC (2001) - *Innovación tecnológica. Ideas básicas*. Fundación COTEC, Madrid.
- COUTINHO, J.M.M.C.P. (2003) - *A comunicação no incremento de vendas de vinhos de qualidade na região da Bairrada – um contributo*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 186 pp.
- CRISTOPHER, M. (1992) - *Logistics and supply chain management*. Pitman Publishing, London.
- CRISTOPHER, M. (1997) - *Marketing logistics*. First Edition, Butterworth Heinemann.
- CRUZ-MOREIRA, J.R.(2000) - *Progresso industrial (industrial upgrading) na cadeia produtiva têxtil-vestuário brasileira; uma análise sob a abordagem de “global commodity chains” - GCC*. Qualificação de Doutoramento. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- DAHER, C.E.; SILVA, E.P.S.; FONSECA, A. P. (2003) - *Logística reversa: oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor*. Documento

electrónico disponível em <http://www.alfa.br/revista/pdf/3adm.pdf>, consultado em 23/11/2004.

- DANTAS, J. (2001) - *Gestão da inovação*. Vida Económica, Porto.
- DAVELAAR, E.J. e NIIJKAMP, P. (1990) - Industrial innovation and spatial systems: the impact of producer services, in Hans-Jürgen Ewers e Jürgen Allesch, eds., *Innovation and regional development*. Berlim, de Gruyter.
- DAVENPORT, T.H. (1998) - Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, **Julho-Agosto**:121-131.
- DECRETO-LEI nº 178/99, de 21 de Maio.
- DEI OTTATI (1994) - Cooperation and competition in the industrial district as an organisation model. *European Planning Studies*, **2**: 463-483.
- DELFINI, C. (1999) - Enological practices: improvements and risks for the diversity of the natural characteristics of wines, *Bulletin de L'OIV*, **815/816**: 37-43.
- DERTOUZOS, M.L.; LESTER, R.K.; SOLOW, R.M. (1989) - *Made in America, Regaining the productivity edge*. The MIT Press, Cambridge.
- DESGARDINS, B. e LEMAIRE, J.P. (1999) - *Desenvolvimento internacional da empresa: o novo ambiente internacional*. Instituto Piaget, Lisboa.
- DIAS, J. (1995) - Beber vinho, um moderado prazer, *Revista de Vinhos*, **68**: 38-40.
- DUTRUC-ROSSET, J. (1999) - *Situation et Statistiques du secteur vitivinicole mondial en 1997*. Supplément au Bulletin de L'OIV, Paris.
- EASTON, G. (1992) - Industrial networks : a review, in Axelsson, B. e Easton, G. (eds), *Industrial networks: a new view of reality*. London, Routledge, pp. 1-27.
- EDEAS, M. A. & LINDENBAUM, A. (2000) - Protective effects of various flavonoids compounds on HIV infection, *XXV Congrès Mondial de la Vigne et du Vin*, OIV, Paris, França, 19 - 23 Junho, pp. 57-61.
- EDQUIST, c. (1997) - Systems of innovation approaches - their emergence and characteristics in Edquist (Ed), *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, London, Printer, pp. 1-35.
- EIRAS-DIAS, J. E.; MARTINS, A.; CARNEIRO, L.C. (2001) - Estratégias para a valorização do património vitícola português, *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol.1, pp. 1-7.
- ELLISON, R. C. (2001) - "The Bottom line" - Do moderate wine drinkers live longer?. *Bullettin del'OIV*, **74 (839-840)**: 38-53.
- EUROSTAT (2003) - *Statistiques en bref. Agriculture et Pêche. Theme 5 - 25/2003*. Documento electrónico disponível em [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1090%2C1137397&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090%2C1137397&_dad=portal&_schema=PORTAL), consultado em 10/05/2003.
- FAUSTINO, P. M. C. P. ; GARCIA, M. P. A.; GONÇALVES, P.M.C. ; PARENTE, T.V. (1994) - *Competitividade em Portugal: O Relatório Porter e o Cluster do Vinho*. ISEG, Lisboa, 136pp.
- FÉLIX, A.P.; BRAZÃO, J. (2001) - Perspectivas da protecção integrada da vinha na região autónoma da Madeira. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol. 1, pp. 129-136.
- FERGUSON, B.R. (2000) - Implementing supply chain management. *Production & Inventory Management Journal*, **41 (2)**: 64.
- FERNANDES, L.M.G. (1992) - *A especialização da economia portuguesa, tendências e perspectivas*. DCP, Lisboa.

- FIGUEIREDO, D. (2002) – Segmentar o Mercado de vinhos: uma abordagem. *CIRDD Boletim Informativo*, **11**:8-9.
- FILLHO, J. A. (2004) - *Confiança: metodologia da logística de supply chain*. Documento electrónico disponível em <http://www.logweb.com.br/artigos/artigos.htm>, consultado em 2/07/2004.
- FLESH, M. ; ROSENKRANZ, S. ; ERDMANN, E.; BOHM, M. (2001) - Alcohol and the risk of myocardial infarction, *Basic Research Cardiology*, **2**: 128-135.
- FLEURY, A. E.; FLEURY, M. T. (2000) - *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Editora Atlas, São Paulo.
- FLEURY, P.F. (2002) - *Colaboração : Olhar para fora*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologicaonline.com.br/>, consultado em 2/6/2004.
- FREEMAN, C. (1979) - The determinants of innovation. *Futures*.
- FREEMAN, C. (1987) - *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Printer, London.
- FREEMAN, C. (1988) - Japan : A New National System of Innovation? in Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. and Soete, L. (Eds), *Technical Change and Economic Theory*, Printer, London.
- FREIRE, A. (1997) - *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, 1ª Edição ,Lisboa.
- FREIRE, A. (2000) - *Inovação. Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.
- FROHLICH, M.T.; WESTBROOK, R. (2002) - Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers, and performance. *Journal of Operations Management*, **20** (6): 729-745.
- GARMISE, S. (1995) - Economic development strategies in Emilia-Romagna, in Rhodes, M. (ed.), *The Regions and the new Europe. Patterns in Core and Periphery Development*, Manchester University Press, pp. 136-164.
- GAROFOLI, G. (1994) - Os sistemas de pequenas empresas, in Benco, G. E; Lipietz, A.(orgs), *As regiões ganhadoras – Distritos e redes : Os novos paradigmas da geografia económica*, Celta, Oeiras, pp. 33-47.
- GARRIDOJ.; MOTA, T. PEREIRA, M.J.; CASTRO, R. (1998) - Efeito cumulativo da carga e da condução na produtividade da casta Pedernã (sin. Arinto). Três anos consecutivos. *4º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 20-22 de Maio, vol1, pp. 77-81.
- GATTORNA, J. L. e WALTERS, D. W. (1996) - *Managing the supply chain: a strategic perspective*. MacMillan Press LTD.
- GEREFFI, G.A. (1999) - *A commodity chain framework for analysing global industries*. Documento electrónico disponível em <http://www.ids.ac.uk/IDS/global/conf/pdfs/backgr.pdf#search>, consultado em 8/10/2004.
- GIBB, A.A. (1993) - key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process: an overview. *Entrepreneurship and Regional Development*, **7**:1-24.
- GOICOECHEA, C. (1997) - El sector vitivinícola europeo frente al reto del mercado mundial. *Distribución y Consumo*, **32**: 37-41.
- GPPAA (2001) - *Panorama Agricultura 2000*. GPPAA, Lisboa.
- GPPAA (2003) - *Agricultura Portuguesa - principios indicadores 2002*. GPPAA, Lisboa.
- GRANDORI, A.; SODA, G. (1995) - Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, **16** (2): 183-214.

- GRANOVETTER, M.S. (1985) - Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, **91**: 481-510.
- GREVE, A. (1995) - Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, **11(1)**: 1-24.
- GUERRA, C.C.; CZARNOBAY, A. (2000) - A evolução da ciência sob a óptica do vinho. *Projecto SBPC na comunidade*, palestra 5-6 de Dezembro. Documento electrónico disponível em [www.ufsm.br/antartica/Palestra%205.htm](http://www.ufsm.br/antartica/Palestra%205.htm), consultado em 11/02/2004.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. (2000) - Strategic networks. *Strategic Management Journal*, **21**: 203-215.
- HAKANSSON, H. (1987) - *Industrial technology development - A network approach*. London, Croom Helm.
- HAKANSSON, H. e JOAHANSON, J. (1992) - A model of industrial networks in Axelsson, B. e Easton, G. (eds), *Industrial networks: a new view of reality*. London, Routledge, pp. 28-36.
- HAKANSSON, H. e JOAHANSON, J. (1998) - Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks, in Contractor, F. e Logrange, P. (eds), *Cooperation strategies in international business*. Lexington Books, pp. 369-379.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994) - *Competing from the future*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- HAMEL, G. (1996) - Strategy as a revolution. *Harvard Business Review*, **Jul.-Aug.**: 69.
- HANNAN, M. (1974) - Reorganize your company around its markets. *Harvard Business Review*, **nov.-dec.**: 63-74.
- HARLAND, C.M. (1996) - Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, **7**: 863-880.
- HARLAND, C.M.; ZHENG, J.; LAMMING, R.C.; JOHNSEN, T.E. (2001) - A taxonomy of supply networks. *The Journal of Supply Chain Management*, **37 (4)**: 21-27.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. (1988) - *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. The Free Press, New York.
- HEIKKILÄ, J. (2002) - From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, **20 (6)**: 747-767.
- HENRIOTT, L.L. (1999) - Transforming supply chains into e-chains. *Supply Chain Management Review*, **special global supplement**, versão electrónica disponível em <http://www.manufacturing.net/scm/index.asp?>, consultada em 15/11/2004.
- HEIZER, J. e RENDER, B. (2001) - *Dirección de la Producción - Decisiones estratégicas*. Sexta Edición, Pearson Educación, Madrid.
- HEIZER, J. e RENDER, B. (2001) - *Dirección de la Producción - Decisiones Táctitas*. Sexta Edición, Pearson Educación, Madrid.
- HEWITT, F. (2001) - After supply chains, think demand pipelines. *Supply Chain Management Review*, **May-June**: 28-41, versão electrónica disponível em <http://www.manufacturing.net/scm/index.asp?layout=articleWebzine&articleid=CA150733>, consultada em 9/10/2004.
- HOLMEN, E.; HÅKANSSON, H. (2003) - Designing and monitoring a supply network. *19th Annual IMP Conference*, Lugano, Switzerland, 46 September. Documento electrónico disponível em <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4456.pdf>, consultado em 1/11/2004.
- HAUSMAN, W.H. (2000) - *Supply chain performance metrics*. Documento electrónico disponível em <http://www.stanford.edu/group/scforum>, consultado em 10/09/2004.

- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000) - *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chains researched*. IDS working paper 120. Documento electrónico disponível em <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp120.pdf>, consultado em 14/09/2004.
- IBARRA, H. (1993) - Network centrality power and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, **36**(3): 471-501.
- ICEP (2000) - *Perfil sectorial - Vinhos de Mesa*. ICEP, Lisboa, 45 pp.
- INE (2000) - *Estatísticas da produção agro-industrial*. INE, Lisboa, 80 pp.
- INE (2003) - *Estatísticas agro-industriais 1999-2001*. INE, Lisboa, 88 pp.
- INE (2003a) - *Rendimento Agrícola 2003*. Documento electrónico disponível em <http://www.ine.pt>, consultado em 15/12/2003.
- INOFOR (2002) - *O sector da agricultura em Portugal*. INOFOR, Lisboa, 247 pp.
- ISAAC, M. (2002) - *Colaboração - mercado brasileiro*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologicaonline.com.br/>, consultado em 14/06/2004.
- IVV (1998) - *A vinha e o vinho em Portugal. Apontamento histórico*. IVV, Lisboa, 20 pp.
- IVV (1999) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 1998/1999, IVV, Lisboa, 460 pp.
- IVV (2000) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 1999/2000, IVV, Lisboa, 528 pp.
- IVV (2001) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 2000/2001, IVV, Lisboa, 572 pp.
- IVV (2002) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 2001/2002, IVV, Lisboa, 512 pp.
- IVV (2003) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 2002/2003, IVV, Lisboa, 520 pp.
- IVV (2004) - *Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Anuário 2003/2004, IVV, Lisboa, 522 pp.
- JACQUEMIN, A. (2000) - *European competitiveness and business*. European Commission, Forward Studies Unit, Working Paper.
- JARILLO, J.C. (1989) - Ventaja competitiva y ventaja cooperativa. *Economia Industrial*, **266**: 69-75.
- JOHNSON, T.E.; WYNSTRA, F.; ZHENG, J.; HARLAND, C.; LAMMING, R.C. (2000) - Networking Activities in Supply Networks. *Journal of Strategic Marketing*, **8** (2): 420-431.
- KING, A. A. (2003) - *La gestión de la cadena de suministro, qué es? Y por qué este concepto está en la lista de prioridades de los altos ejecutivos?* Parte I. Documento electrónico disponível em <http://www.cimm.com.mx/cimm/gestion2.html>, consultado em 23/08/04
- KLINE, S. e ROSEBERG, N. (1986) - An overview of innovation, in Landau, R. e Rosenberg N. (eds), *The Positive Sum Strategy*, National Academic Press, Washington, pp. 275-306.
- KOSCHATZKY, K. (1999) - Innovation networks of industry and business-related services-relations between innovation intensity of firms and regional inter-firm cooperation. *European Planning Studies*, **7** (6): 737-757.
- KRUGMAN, P. (1996) - A country is not a company. *Harvard Business Review*, **74** (1) :40-44.
- LADEIRA, J.L. (1994) - *Influência do vírus associado ao enrolamento foliar da videira (GLRaV-III) sobre características culturais e enológicas de castas de videira*. Relatório Final de Estágio. Licenciatura em Engenharia Agrícola. Universidade dos Açores. Angra do Heroísmo, 89 pp.
- LAMBERT, D.M. (1992) - Developing a customer-focused logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **22** (6): 12-19.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. (1998) - Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, **9** (2): 1-19.

- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. (2000) - Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, **29**: 65-83.
- LAMMING, R. (2000) - Assessing supplier performance, in Tidd, J. (ed.), *From knowledge management to strategic competence*. Imperial College Press, London, pp. 229-253.
- LAMMING, R.C.; JOHNSEN, T.E.; ZHENG, J.; HARLAND, C.M. (2000) - An initial classification of supply networks. *International Journal of Production and Operations Management*, **20 (5/6)**: 675-691.
- LANÇA, I.S. (2000) - Especialização internacional e competitividade em Portugal (1970-1996), in Salavisa I. (org.), *A indústria portuguesa: especialização internacional e competitividade*. Celta Editora, Oeiras, pp.5-35.
- LANÇA, I.S. (2003) - Inovação, produtividade, emprego e competitividade, in Rodrigues, M.J.; Neves, A. e Godinho, M. M. (coord), *Para uma política de inovação em Portugal*. Publicações D. Quixote, Lda., Lisboa, pp. 159-178.
- LARREA, S. (1994) - Los vinos y bebidas espirituosas españolas en el espacio económico Europeu. *El Campo*, **130**: 217-243.
- LEAL, F.; CARNIDE, O.P.; PAIS, M.S. (2001) - Regeneração de plantas de videira da casta Viosinho através do estabelecimento de culturas embriogénicas. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol.1, pp. 101-104.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; EREWS, K.R.; GUTH, W.D. (1965) - *Business policy: text and cases*. Richard Irwin Corp.
- LEE, H.L. & BILLINGTON, C. (1995) - Material Management in decentralized supply chains. *Operation Research*, **41(5)**: 835-847.
- LEE, H.L. (2000) - Creating value through supply chain integration. *Supply Chain Management Review*, **September**, **1**: 30-40, versão electrónica disponível em <http://www.manufacturing.net/scm/index.asp?layout=articleWebzine&articleid=CA151843>, consultada em 10/11/2004
- LEE, H.L.; WHANG, S. (2001) - Demand chain excellence: A tale of two retailers. *Supply Chain Management Review*, **March 1**: 40-48, versão electrónica disponível em, <http://www.Manufacturing.net/scm/index.asp?layout=articleWebzine&articleid=CA150228>, consultada em 10/11/2004.
- LEE H. L. (2004) - *Hacia la transparencia total en la supply chain*. Documento electrónico disponível em <http://www.cel-logistica.org/s/pdf/Logiciel%2046/p.18.pdf>, consultado em 14/10/2004.
- Lei nº 8/85, de 4 de Junho.
- LEHTINEN, U. (2001) – Evolving supply chain structure: problems and management. *The 10th International Annual IPSERA Conference*. Documento electrónico disponível em <http://ccpublic-1.central.cranfield.ac.uk/2002MSMNFPTC/ws064222/supplychain1.pdf>, consultado em 10/10/2004.
- LEVITT, T. (1977) – La miopía en el márketing. *Harvard-Deusto Business Review*, **1(8)**: 1-13.
- LEZA, L. F. (1994) - La vid y el vino. Tendencias y perspectivas de futuro. *Alimentación, Equipos y Tecnología*, **Octubre**: 29-35.
- LIMA, A.P. F.A.; MORANDI, J. C.; PINTO, G.L.A.; SUCUPIRA, C.A.C. (2003) - *Gestão da cadeia de suprimentos e o papel da tecnologia de informação*. Documento electrónico disponível em <http://www.Cezarsucupira.com.br/artigos1112.htm>, consultado em 9/09/2004.
- LOPES, C.; PAULO, J. V.; PACHECO, C.; SILVA, J. R.; LAUREANO, O.; BARROSO, J. (2001) - A rega e a composição do bago à vindima, num solo derivado de xisto; casta

- aragonez, Alentejo. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol. 2, pp. 17-24.
- LOPES, C; PAULO, J. V. ; LAUREANO, P.; CABRITA, M. J.; SILVA, J. R.; LAUREANO, O.; BARROSO, J. (2001a) - Influência da rega nas características sensoriais do vinho; casta aragonez, Alentejo. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol. 2, pp. 25-32.
- LOPES, L.R. (2002) - A crise das marcas tradicionais. *Revista de Vinhos*: **156**: 45-48.
- LUNDVALL, B. A. (1985) - Product innovation and user-producer interaction, *Industrial Research*, Series nº **31**, Aalborg: Aalborg University Press.
- LUNDVALL, B. A. (1988) - Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to the national system of innovation, in Dosi, G.; Freeman, c.; Nelson, R.; Silverberg, G. and Soete, L. (Eds), *Technical change and economic theory*, Printer, London, pp. 349-269.
- LUNDVALL, B.A. (1992) - Introduction, in Lundvall, B. A. (Ed.), *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers, London, pp. 1-9.
- MADEIRA, D.; TEIXEIRA, K.; GONÇALVES, E.; CARVALHO, L.; FERREIRINHO, C.; EIRAS-DIAS, J.E., CUNHA, P.; CLÍMACO, P; LAUREANO, O.; ALMEIDA, C.; RAMADAS, I.; DUQUE, P.; PEREIRA, O.; MARTINS, A.; CARNEIRO, L.C. (2001) - Obtenção de Clones das castas Castelão, Trincadeira, Fernão Pires e Arinto. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal , 23-25 de Maio, vol.1, pp. 47-54.
- MAGALHÃES, N. (2002) - Castas seleccionadas. O que são? Como obtê-las? *CIRDD Boletim Informativo*, **12**: 19-20.
- MALERBA, F. (1993) - *The national system of innovation: Italy in national systems of innovation: a comparative analysis*. Nelson, R. (Ed.), Oxford University Press, Oxford, pp.230-259.
- MALINVERNI, C. (2002) - *Colaboração : tendência de valor na logística*. Documento electrónico disponível em <http://www.tecnologicaonline.com.br/>, consultado em 2/6/2004.
- MARCELPOIL, E. (1998) - *L'organisation économique du Sillon Alpin. Contribution à l'analyse des territoires*. Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 302 pp.
- MARKTEST (2002) - *Consumidor - Perfil do consumidor português*. Marktest, Lisboa, 634 pp.
- MARSHALL, A. (1947) - Industrial organization, continued. The concentration of specialized industries in particular localities, in *Principles of economics: An introductory volume*, eighth, edition, chapter X, London: Macmillan and Co. Ltd., pp. 267-277.
- MARTINS, A.; DUQUE, P.; TERESA M.; GOLÇALVES, E.; GARRIDO, J.; RAMADAS, I.; PEREIRA, O., OLIVEIRA, A.; CARNEIRO, L. C. (2001) - Resultados da selecção clonal das castas Alvarinho, Loureiro, Trajadura e Vinhão no Entre Douro e Minho. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal , 23-25 de Maio, vol.1, pp. 55-61.
- MARTINS, C. (2003) - Mecanização da vinha é indispensável, *País Vinícola*, **22**: 6.
- MARQUES, A. (2003) - Clusters e inovação, in Rodrigues, M.J.; Neves, A. e Godinho, M. M. (coord), *Para uma política de inovação em Portugal*. Publicações D. Quixote, Lda., Lisboa, pp. 65-88.
- MASCARENHAS (2004) - *Supply chain management*. Documento não publicado.
- MATEUS, A. ; BRITO, J.M.B. ; MARTINS, V. (1995) - *Portugal XXI - Cenários de desenvolvimento*. Bertrand, Venda Nova.
- MAYOR, J. V. (1999) - Sector vitivinícola: O estado das coisas. *Revista de Vinhos*, **116**: 74-76.
- MAYSON, R. (2000) - Portugal Visto de Fora, *Revista de Vinhos*, **125**: 71-76.
- MELO, M.J. (2002) - O marketing chega ao vinho. *CIRDD Boletim Informativo*, **9**: 8-10.



- MEXIA, A., RAPOSO, M. E.; AMARO, P.; MADEIRA, J.; HORTAS, P.; ROSA, A. (1998) - Campos de demonstração de protecção integrada em vinha em Montoito e Palmela. 4º *Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, 20-22 de Maio, Évora, Portugal, vol. 1, pp. 329-340.
- MEZZANO, D.; LEIGHTON, F.; MARTÍNEZ, C.; MARSHALL, G. (2001) - Complementary effects of Mediterranean diet and moderate red wine intake on haemostatic cardiovascular risk factors. *European Journal of Clinical Nutrition*, **55**: 444-451.
- MINTZBERG, H. (1978) - Strategy-making in three modes. *California Management Review*, **16**:44-53.
- MONITOR GROUP (2003) - *Resumo da competitividade do cluster e introdução a campanhas de acção*. 20 pp.
- MONITOR GROUP (2003a) - *Linhas de rumo - Activar a estratégia do cluster do vinho*. 17 pp.
- MONITOR GROUP (2003b) - *Estratégia de marketing para vinhos portugueses na GB e nos EUA*. 72 pp.
- MORGAN, Kevin (1997) - The learning region: institutions, innovation and regional development. *Regional Studies*, **31** (5): 491-503.
- MINTZBERG, H. (1987) - The five P's for strategy. *California Management Review*, **Fall**: 14.
- MONTAIGNE, E. & MARTIN, G. (2002) - Les tendances du marché mondial des vins et qualité, *Revue Française d'Oenologie*, **192** : 10-19.
- MONTEIRO, F.F., FARIA, M.A.; MAGALHÃES, R.; NUNES, E.; BOWERS, J.E. MARTINS, A.; MEREDITH, C.P. (1998) – Caracterização e identificação genética de castas de videira da Região dos Vinhos Verdes usando microsatélites como marcadores moleculares. 4º *Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, 20-22 de Maio, Évora, Portugal, vol. 1, pp. 111-115.
- MONTEIRO, F.F. (2000) - Caracterização e identificação genéticas de castas de videira. *Boletim de Biotecnologia* **9**: 1-5, versão electrónica disponível em [http://dequim.ist.utl.pt/bbio/63/pdf/identificacao\\_genetica\\_de\\_castas-de\\_videira.pdf](http://dequim.ist.utl.pt/bbio/63/pdf/identificacao_genetica_de_castas-de_videira.pdf), consultada em 17/02/2003.
- MONTIEL, M.S. (2003) - Impactos económicos, sociales y territoriales de la globalización de los mercados del vino. *V Reunión de Economía Mundial*, 15-17 Mayo, Sevilla, España, documento electrónico disponível em [www.us.es/vrem/ponencias/globalizaci%F3n/31Marta%20Soler%20Montiel.doc](http://www.us.es/vrem/ponencias/globalizaci%F3n/31Marta%20Soler%20Montiel.doc) - 22k, consultado em 24/07/2003.
- MARRODÁN, J. L.; FERNÁNDEZ, J.M.U.; TREVIÑO, R. F.; DÍAZ, C.R. (2003) - *El vini: imágenes sociales de un producto único*. Documento electrónico disponível em [http://www.arev.org/articleview/es\\_ES/1162/0/47/](http://www.arev.org/articleview/es_ES/1162/0/47/) , consultado em 11/02/2004.
- MOTTA, F. G. (2001) - *Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade*. Documento electrónico, disponível em <http://www.prd.usp.br/redecoop/texto-flavia-artigo.bozz-set.01.pdf>, consultado em 20/09/2004.
- MOTA, T.; GARRIDO, J., PEREIRA, M.J.; CASTRO, R.; (2001) - Potencial de maturação e de produtividade da casta Loureiro na condução LYS. Interações porta-enxerto x intervenções em verde. 5º *Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal , 23-25 de Maio, vol.1, pp. 211 – 216.
- MOTA, T. (2002) - Estudo sobre sistemas de condução da vinha :actividade e resultados da EVAG. *Notícias Frescas*, **2**: 2.
- NAKAGAWA, H. ; KIYOZUKA, Y.; UEMURA, Y.; SENZAKI, H. ; SHIKATA, N., HIOKI, K. ;TSUBURA, A. (2001) - Reveratrol inhibts human breast cancer cell growth and may mitigate the effect of lonoleic acid, a potent breast cancer cell stimulator. *Journal of Cancer Research Clinical Oncologie*, **127**: 258-264.

- NASCIMENTO, J. R. (2000) - Nova economia, novo consumidor. *Revista de Comunicação e Marketing*, **1**: 83-116.
- NASCIMENTO, J. R. (2001) - O segredo de Baco revelado: atitudes dos consumidores face aos vinhos de mesa.. *Revista de Comunicação e Marketing*, **2**: 83-116.
- NELSON, R.R. e ROSENBERG, N. (1993) - Technical Innovation and national systems in Nelson, R.R. (Ed.), *National Systems of Innovation: A Comparative Analysis*. University Press, Oxford, pp. 3-21.
- NOVAES, A. G. (2001) - *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- NUCHERA, A.H.; SERRANO, G.L.; MORETE, J. P. (2002) - *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- NUNES, M. F. (2001) - O vinho na medicina através dos séculos. *Enologia*, **37/38**: 61-66.
- OCDE (1992) - *Principes directeurs proposés par l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique - Manual d'Oslo*. Paris.
- OCDE (1998) - Special issue on "new rationale and approaches in technology and innovation policy". *STI Review*, **22**.
- OIV (1999) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 1997. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OIV (2000) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 1998. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OIV (2001) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 1999. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OIV (2002) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 2000. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OIV (2003) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 2001. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OIV (2004) - Situation et statistiques du secteur vitivinicole mondial en 2002. *Supplément au Bulletin de l'OIV*, OIV, Paris, 94 pp.
- OLIVEIRA, M. (2002) - A rega da vinha no Douro. *CIRDD Boletim Informativo*, **11**: 14.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. (1998) - Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizations relationships. *Organizations Studies*, **19** (4): 549-583.
- OLIVER, C. (1990) - Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, **15** (2) : 241-265.
- ONIVINS (2003): Statistiques européennes et mondiales. Documentos electrónicos disponíveis em <http://www.onivins.fr/EspacePro/Economie/StatistiquesRubrique.asp?Section=6>, consultados em 5/12/2003.
- OZCAN, G.B. (1995) - Small business networks and local ties in Turkey. *Entrepreneurship and Regional Development*, **7**:265-282.
- PAIS, M. S.; CARDOSO, H.; BOEHM, J.; PEIXE, A. (2001) - Embriogénese somática em *Vitis vinífera* L. Castas Trincadeira e Aragonez. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal , 23-25 de Maio, vol.1, pp. 93-99.
- PAIVA, I. (2002) - *O sector vitivinícola em Portugal*. Documento electrónico disponível em [http://www.agro.bayer.com.pt/internet/empresa/jornal\\_artigo.asp?seccao=testemunhos](http://www.agro.bayer.com.pt/internet/empresa/jornal_artigo.asp?seccao=testemunhos), consultado em 3/10/2003.

- PAULO, J. V.; BARROSO, J.M.; LOPES, C.;PACHECO, A.; CABRITA, M.J.; VAZ FREIRE, J.T. (2001) - Influência da rega no comportamento da casta aragonez em vários solos do Alentejo. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 23-25 de Maio, vol.1, pp. 235-242.
- PAVIT, K. (1984) - Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory, *Research policy*, **13 (6)**: 343-373.
- PAVÓN, J. E HIDALGO, A. (1997) - *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- PEDROSO, V., BRITES, J., GONÇALVES, E.; MAGALHÃES, N.; PEREIRA, J.S.; PEREIRA, C.; ALMEIDA, A.F., MARTINS, A.; CARNEIRO, L.C. (2001) – Touriga, Jaen e Malvasia Fina: Selecção de clones superiores nas Regiões do Douro e Dão. *5º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal , 23-25 de Maio, vol1, pp. 37-45.
- PIERBATTISTI, L.; GREEN, R. (2002) - *Principales tendencias del mercado mundial de vinos*. INRA-Loria – Laboratoire d’Organisation Industrielle Argro-Alimentaire, cahier n° 2002-08, documento electrónico disponível em [www.inra.fr/Internet/Departement/ESR/UR/ivry/PDF/cahier8.pdf](http://www.inra.fr/Internet/Departement/ESR/UR/ivry/PDF/cahier8.pdf), consultado em 14/07/2004.
- PINHO, L.M.F. (2001) - *Estratégia empresarial. O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Edições Silabo, Lda., Lisboa.
- PINTO, M.S. (2002) - Vinho e saúde: quanto e quando beber?. *Notícias Frescas*, **2**:1
- PINTO, S. (2003) - *Sector do Vinho: desenvolvimento de uma visão estratégica e de um programa de acção*. Documento electrónico disponível em [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos\\_Constitucionais/GC15/Ministerios/MADRP/comunicacao/Intervencoes/20030523\\_MADRP\\_Int\\_Vinho.htm](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MADRP/comunicacao/Intervencoes/20030523_MADRP_Int_Vinho.htm), consultado em 8/11/2003.
- PIRES, S.R.I. (1998) – Managerial Implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. *International Journal of Operations & Production Management*, **18 (3)**: 221-232.
- PIRES, S.R.I. (2000) - *Supply chain management*. Documento electrónico disponível em [http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/supply\\_chain\\_v5.html](http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/supply_chain_v5.html), consultado em 30/08/2004.
- PLOWMAN, E. G. (1964) - *Elements of business logistics*. Standorf University.
- PORTARIA nº 28/2001, de 16 de Fevereiro.
- PORTELA, J.; REBELO, V.; MARQUES, C. (2001) - A omnipresença da vinha e a rejeição generalizada do trabalho vitícola pelos jovens: o caso de Santa Marta de Penaguião. *1º Congresso de Estudos Rurais*, Vila Real, Portugal, 16-18 de Setembro, 1-18 pp. Documento electrónico disponível em [http://www.home.utad.pt/~des/acervo\\_des/2001rebvascommvin22.pdf](http://www.home.utad.pt/~des/acervo_des/2001rebvascommvin22.pdf), consultado em 13/07/2003.
- PORTER, M.E. (1979) - How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, **Marc.-April**:137-145.
- PORTER, M.E. (1980) - *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. E.(1985) - *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- PORTER, M.E, (1986) - *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.
- PORTER, M.E. (1998) - *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990) - *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.

- PORTER, M.E. E STERN, S. (2001) - Inovação. A localização também conta. *Revista Portuguesa de Gestão*, **3**: 10-14.
- PRAHALAD, C.K. E HAMEL, G. (1990) - The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, **68** (3): 79-91.
- PREMARATNE (2001) - Networks, resources and small business growth: the experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, **39**(4): 363-371.
- PRETO, P.M. (2004) - *Supply chain management*. Documento não publicado.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002) - Manual prático de logística. Documento electrónico disponível em <http://www.logispilot.com/links/manual.htm>, consultado em 14/03/2004.
- PROUVOST, B. (1991) - *Innovar en la empresa*. Marcombo, Barcelona.
- PRTM Company (2004) - *Estudio de Benchmarking de PRTM y SAP, 2002-2003: Planeación de la Cadena de Abastecimiento*. Documento electrónico disponível em [http://www.pmgbenchmarking.com/public/product/scorecard/supply\\_chain/scorecard.asp](http://www.pmgbenchmarking.com/public/product/scorecard/supply_chain/scorecard.asp), consultado em 14/07/2004.
- QUEIMADO, J. (2000) - Distribuição em Portugal: os desafios do futuro, *Revista de Vinhos*, **129**: 98-108.
- QUINN, J.B. (1980) - *Strategies for change : logical incrementalism*. Homewood, Illinois, Richard Irwin.
- QUINN, J.B.; MINTZBERG, H. (1988) - *The strategy process*. Prentice-Hall..
- RAMOS, P. (2000) - *O produto vinho: O marketing de vinhos, o produto e a marca de vinhos*. 2ª Sessão da Pós-Graduação em Marketing de Vinhos, Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica do Porto, 15 pp.
- RAMOS, P.M.G. (2001) - O marketing de vinhos, caracterização e condicionalismos. *CIRDD Boletim Informativo*, **8**: 12-13.
- RAMOS, P.M.G. (2002) - A necessidade de orientação para o mercado no sector do vinho. *CIRDD Boletim Informativo*, **10**: 8-10.
- RAMOS, J.P. (2002) - Falta promoção dos nossos vinhos no estrangeiro. *Vinea*, **2**: 22-24.
- RAPOSO, M. E.; MEXIA, A.; AMARO, P.; FREITAS, L.; ATALAIA, L.; ATALAIA, F.; FINO, C.; CRUZ, D., I (1998) - Perspectivas da protecção integrada da vinha na região de Palmela. . 4º *Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 20-22 de Maio, vol 1, pp. 297-309.
- REBELO, P.; PACHECO, C. A; AMARO, P. (1998) - A protecção integrada e o regime hídrico da planta. 4º *Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 20-22 de Maio, vol 1, pp. 287-296.
- REBOLLO, A. (2000) - Distribución regional de la oferta y de la demanda de servicios comerciales. *Distribución y Consumo*, **50**:123-162.
- REGULAMENTO (CE) nº 1493/99, do Conselho, de 17 de Maio.
- REGULAMENTO (CE) nº 822/87, do Conselho, de 16 de Março.
- REGULAMENTO (CE) nº 823/87, do Conselho, de 16 de Março.
- RICE, J. B.; HOPPE, R. M. (2001) - Supply chain versus supply chain: The hype and the reality. *Supply Chain Management Review*, **September/October**: 46-54.
- RIVERA, J. C. A. (2003) - *Logística*. Documento electrónico disponível em <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>, consultado em 10/11/2004.
- ROCA, P. (1997) - Factores condicionantes de la oferta de vino. *Distribución y Consumo*, **32**: 8-15.

- RODRÍGUEZ, S.A.& PIRES, S.R.I. (1997) - Gestão da cadeia de suprimentos como um novo modelo competitivo: um estudo empírico. *Anais do 17º ENEGEP*, **Outubro**.
- ROGERS, D. S. & TIBBEN-LEMBKE, R. S. (1999)- *Going backwards - reverse logistics trends and practices*. Documento electrónico disponível em <http://www.equinox.unr.edu/homepage/logis7reverse.pdf>, consultado em 21/10/2004.
- ROSA, A.; AMARO, P.; RAPOSO, M.E.; NEVES, M.; REBELO, P.; FINO, C. (1998) - Técnicas de estimativa do risco em protecção integrada da vinha em Palmela, Évora e Anadia. *4º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 20-22 de Maio, vol. 1, pp. 239-254.
- ROSA A. e TEIXEIRA, A. (2002) - *Perspectivas da gestão estratégica*. Colecção ISCTE - escola de Gestão, Ad Litteram, Lisboa.
- ROSIER, J. P. (2004) - *O vinho e a saúde*. Documento electrónico disponível em <http://www.e-mercatura.net/html/pt/vinhosauade.asp>, consultado em 10/02/2004.
- ROTHWELL, R. (1992) - Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's. *R&D Management*, **22 (3)**: 221-239.
- ROTHWELL, R. (1994) - Industrial innovation: Success, strategy, trends, in Rthwell, R. and Dodgson, M. (eds), *The handbook of industrial innovation*, Edward Elgar Publishing Company, UK, pp. 33-53.
- ROZENFELD, H.; BREMER, C.F. (2000) - *Fábrica do Futuro*. Editora Banas, São Paulo, Brasil.
- SANTOS, D. (2002) - Teorias de inovação de base territorial. Contributos teóricos, in Costa, J. S. (Coord.), *Compendio de economia regional*. APDR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, Coimbra, pp. 286-313.
- SCHMOOKLER, J. (1966) - *Invention and economic growth*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. (1934) - *The theory of economic development – an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Cambridge: Harvard University Press.
- SEMIR, M. (2002) - *Australia quiere liderar el mercado del vino en el año 2025*. Documento electrónico disponível em [www.acenologia.com/noticia52\\_02.htm](http://www.acenologia.com/noticia52_02.htm)-35k, consultado em 4/11/2003.
- SILVA, J.M.R. (2004) - Modernas técnicas de vinificação, *Enologia*, **41/42**: 27-29.
- SILVÉRIO, M. C.S.S.C. (2000) - *Análise do mercado de vinho nacional e das zonas vitivinícolas nacionais. Posicionamento, segmentação, preferências e atitudes. Caso particular: as sub-regiões do Alentejo*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora, 375 pp.
- SIMÕES, H.; FINO, C.; ATALAIA, F. (1998)- Perspectivas da protecção integrada da vinha na Região de Palmela. *4º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, Évora, Portugal, 20-22 de Maio, vol 1, pp. 297-309.
- SIMÕES, V.C.; NUNES, E.; BRANCO, M.A., NEVADO, P., BISCAYA, R. (2002) - *Investimento, produtividade, competitividade e emprego: evolução sectorial*. Estudos e Análises 31, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- SMART, R. (2001) - Entrevista com Richard Smart. *Revista de Vinhos*, **144**: 78-83.
- SOBRERO, M.; SCHRAEDER, S. (1998) - Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. *Organization Studies*, **19 (4)**: 585-615.
- SOGRAPE (2000) - *Relatório e contas consolidadas 1999*. Sogrape Investimentos, SGPS, SA, 75pp.
- SOGRAPE (2001) - *Relatório e contas 2000*. Sogrape Investimentos, SGPS, SA, 85 pp.

- SOGRAPE (2002) - *Relatório e contas 2001*. Sogrape Investimentos, SGPS, SA, 118 pp.
- SOGRAPE (2003) - *Relatório e contas 2002*. Sogrape Investimentos, SGPS, SA, 120 pp.
- SOGRAPE (2003a) - *Sistema de informação integrado*. Documento interno de circulação restrita, não publicado.
- SOGRAPE (2004) - *Relatório e contas 2003*. Sogrape Investimentos, SGPS, SA, 122 pp.
- SOGRAPE (2004a) - *Supply chain management*. Documento interno de circulação restrita, não publicado.
- SOLIS, L. E. (2001) - “Inter.-network competition”: un paradigma de gestión para las empresas del siglo XXI. *Empresa Excelente*, **12**: 4-5, versão electrónica disponível em [http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista\\_12.pdf](http://www.ie.edu/empresaexcelente/revista_12.pdf), consultada em 14/09/2004.
- STABER, U. (1998) - Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. *Organization Studies*, **19** (4): 701-724.
- STALK Jr, G. (1998) - Time - The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, **July-Aug.**: 41-51.
- STANK, T.P.; KELLER, S.; DAUGHERTY, P. (2001) - Supply chain collaboration & logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, **22** (1): 29-48.
- STOCKLEY, C. S. (2001) - Evidence of the specific benefits of wine consumption on human health – an update on the cardiovascular and other physiological mechanisms. *The Australian Grapegrower and Winemaker*, **446**: 72-77.
- STRUTTON, H. D. ; LUMPKIN, J. R. e VITELL, S. J. (1994) - An applied investigation of Rogers and Shoemaker’s perceived innovation attribute typology when marketing to elderly consumers. *Journal of Applied Business Research*, Winter, **10** (1): 118-131.
- SUN, A. Y.; SIMONYL, A.; SUN, G. Y. (2002) - The “French Paradox” and beyond: neuroprotective effects of polyphenols. *Free Radical Biology and Medicine*, **4**: 314-318.
- TAVARES, L.; ESPERANÇA, J.; RAFAEL, J.; GONÇALVES, P.; CARRANCHO, N. E VÉLEZ, F. (1996) - *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP/UCP/TVI, Lisboa.
- TAVARES, M.M.V. (2004) - *Estratégia e gestão por objectivos*. Universidade Lusíada Editora, 2ª Edição, Lisboa.
- TEIXEIRA, M.J. (2001) - *Função, direitos de propriedade e estratégias nas cooperativas vitivinícolas portuguesas*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 320 pp.
- TEIXEIRA, F. (2003) - Rigor extremo nas uvas, *País Vinícola*, **22**: 33
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2003) - *Gestão da inovação. integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Monitor-Projectos e Edições, Lda., Lisboa.
- TREVILLE, S.; HAMERI, A.P. (2004) - From supply chain to demand chain: The role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management*, **21**: 613–627, versão electrónica disponível em <http://www.sciencedirect.com/>, consultada em 20/10/2004.
- UNCTAD (1998) - *Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development. trad and development board*. Commission on enterprise, Business Facilitation and development, TD/B/COM.3/EM.5/2.
- UTTERBACK, J. (1994) - *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- VIDES, L. (2000) - Tintos e Brancos à conquista de Londres. *Revista de Vinhos*, **127**: 68-69.

- VIEIRA, J.M.C. (2000) - *Inovação e marketing de serviços*. Editorial Verbo, Lisboa.
- VILA, H. e RUIZ, M. A. (2002) - *Un desafío para el futuro de la industria vitivinícola argentina - Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio*. Documento electrónico disponível em [www.inta.gov.ar/ediciones/idia/fruta/pdf/industria.pdf](http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/fruta/pdf/industria.pdf), consultado em 20/08/2004.
- WERNERFELT, B.(1984) - A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, **5(2)**: 795-815.
- WILLIAMS, T.; MAULL, R.; ELLIS, B. (2002) - Demand chain management theory : Constraints and development from global aerospace supply webs. *Journal of Operations Management*, **20 (6)** : 691-706.
- WOOD, T.; ZUFFO, P.K. (1998) - Supply chain management. *Revista de Administração de Empresas*, **38 (3)**: 55-63.
- YEUNG, H.W. (2000) - Organising the firm in industrial geography: networks institutions and regional development. *Progress in Human Geography*, **24**:301-315.
- YRAVEDRA, G. (1994) - Evolución y situación del vino en el mundo. *El Campo*, **130**: 185-196.

## SITES CONSULTADOS

- <http://www.supply-chain.org/>, consultado em 10/11/2004
- <http://www.ivv.min-agricultura.pt/>, consultado em 14/04/2004
- <http://www.ivdp.pt/>, consultado em 4/05/2004
- <http://www.ine.pt>, consultado em 12/04/2004
- <http://www.sra.pt/ivm/default1.htm>, consultado em 11/04/2004
- <http://www.oecd.org>, consultado em 11/11/2003
- <http://www.oei.es>, consultado em 4/12/2003
- <http://www.pmi.org/publictn/>, consultado em 20/11/2003
- <http://www.cotec.es>, consultado em 8/08/2004
- <http://www.gee.min-economia.pt/>, consultado em 5/07/2004
- <http://www.europa.eu.int/eurostat.html>, consultado em 10/05/2003
- <http://www.altec-web.org>, consultado em 6/09/2003
- <http://www.cordis.lu/es/home.html>, consultado em 14/05/2003
- <http://www.promoredex.com/>, consultado em 4/05/2003
- <http://www.inra.fr/>, consultado em 14/05/2003
- <http://www.madrimasd.org/>, consultado em 10/07/2004
- <http://www.onivins.fr/>, consultado em 5/12/2003
- <http://www.logispilot.com/>, consultado em 14/03/2004
- <http://www.prossiga.br>, consultado em 5/06/2003.





## **ANEXOS**



## **ANEXO A**

### **ANÁLISE DO SECTOR VITIVINÍCOLA – CONTEXTO GERAL**

## **INTRODUÇÃO**

As empresas do sector vitivinícola, operam no âmbito de um meio ambiente envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua actividade.

Assim, para definir o contexto geral da actividade vitivinícola, importa analisar os aspectos que se prendem com as dimensões:

- ✓ sócio-cultural;
- ✓ tecnológica;
- ✓ político-legal;
- ✓ económica.

São vários os factores relevantes que caracterizam estas dimensões e que afectam as decisões e os resultados da empresa. Estes factores serão analisados ao nível mundial, da União Europeia e de Portugal.

## **O CONTEXTO GERAL DA ACTIVIDADE VITIVINÍCOLA**

### **Contexto sócio – cultural**

A história do vinho é inseparável da história da humanidade. Desde os tempos mais remotos que o vinho tem vindo a desempenhar um papel de relevo em quase todas as civilizações. Na Grécia, o vinho aparece referido em documentos datados de 1400-1200 A.C.. No entanto, antes dos Gregos, já os Sumérios, Hilitas, Assírios, Hebreus e Egípcios tinham conhecido e apreciado o vinho (IVV, 1998; Pinho, 2001).

O vinho não constitui, como os cereais, um alimento essencial para a vida humana. Contudo, adquiriu um lugar importante na alimentação das grandes civilizações mediterrâneas (Pinho, 2001).

O consumo do vinho é influenciado quer por factores positivos quer negativos. Os factores positivos são, essencialmente, os aspectos nutricionais, já que o vinho contém dois tipos de constituintes alimentares: os que fornecem energia e os que contribuem para a manutenção do nosso organismo (Pinho, 2001). É também referida a sua acção benéfica para a saúde humana, quando ingerido em doses moderadas (Dutruc-Rosset, 1999; Pinto, 2002; Rosier, 2004), nomeadamente, no combate às doenças cardiovasculares (Flesh *et al.*, 2001;

Mezzano *et al.*, 2001; Stockley, 2001; Pinto, 2002; Rosier, 2004; Silva, 2004), às doenças cancerígenas (Nakagawa *et al.*, 2001; Nunes, 2001; Pinto, 2002), às doenças neurodegenerativas (Sun *et al.*, 2002; Silva, 2004), HIV (Edeas & Lindenbaum, 2000), no envelhecimento celular e orgânico (Rosier, 2004) e, conseqüentemente, no prolongamento da vida (Ellison, 2001; Pinto, 2002), cuja qualidade também melhora através da sensação de bem estar transmitida (Pinto, 2002).

Os aspectos sociais, a cultura e o prazer têm também uma incidência positiva sobre o consumo do vinho, não só porque este está associado à hospitalidade e à alegria dos convivas, podendo considerar-se um símbolo de amizade, pois exige partilha e participação (Amaral, 1997), mas também, porque (em vários lugares) há fortes tradições culturais relacionadas com a elaboração e o consumo de vinho, de que são exemplo as inúmeras festas associadas ao vinho que se realizam um pouco por todas as regiões vitícolas e, ainda, porque a multiplicidade de aromas e sabores que o vinho proporciona como bebida, estão na origem de grandes momentos de prazer (Pinho, 2001; Rosier, 2004).

Dentro dos factores que actualmente estão a influenciar negativamente o consumo de vinho temos as campanhas anti-alcoólicas (Dias, 1995; Pinho, 2001), que partem do pressuposto de que o consumo de bebidas alcoólicas em geral, e o vinho em particular, são nocivas para a saúde e um factor de risco para determinadas doenças, podendo levar à dependência, isto é, ao alcoolismo (Pinho, 2001); as alterações nos hábitos sociais e culturais, especialmente nos hábitos alimentares; o aumento da oferta de bebidas exóticas, alcoólicas ou refrescantes, com o incremento do seu consumo, em detrimento do vinho; o aumento do consumo de cerveja (com e sem álcool), que no mercado nacional, é a principal bebida alcoólica substitutiva do vinho (Pinho, 2001), em particular às refeições, principalmente, devido a factores sociais, menor teor alcoólico e menor preço de venda (Coutinho, 2003); o afastamento dos jovens em relação à cultura vinícola e o desconhecimento generalizado do vinho (Pinho, 2001). O jovem de hoje bebe menos quantidade de vinho que as gerações anteriores devido não tanto a uma variação intergeracional mas sim a uma mudança cultural da sociedade, isto apesar de Marrodán *et al.*, (2003), afirmarem que os jovens não são pessoas alheias à cultura do vinho, mas que estes têm interiorizada uma imagem do vinho como produto tradicional, onde *‘existe algo mais que o produto’*, onde o importante, inclusive mais que o produto, são as ligações à terra, aos homens e mulheres que estão por detrás da sua elaboração, às actividades da vinha, etc. Há cem anos atrás, o vinho tinha uma função sobretudo alimentícia, que relacionava o seu consumo com o trabalho diário. Contudo, hoje tal função está a desaparecer e o seu consumo está reduzido aos fins-de-semana e a situações especiais (Marrodán *et al.*, 2003). No entanto, e de acordo com os mesmos autores, embora mudem os lugares e os momentos: a casa pelo restaurante, o trabalho pelos bares, a adega pelo café e surjam novos lugares, o vinho continuará a ser consumido.

Porém, o consumo de vinho e a sua evolução são diferentes, consoante se trate de vinho de mesa comum ou de vinho de qualidade (Pinho 2001; Berger, 2002; Vila e Ruiz, 2002; Marrodán *et al.*, 2003). Para estes autores, o consumo de vinhos de qualidade está mais associado a um consumo ocasional, geralmente a uma refeição festiva ou especial e aos fins-de-semana. Por outro lado, constata-se que este tipo de vinhos tem atraído novos segmentos de mercado, e em contrapartida, os vinhos de mesa comuns têm vindo a sofrer uma diminuição no seu consumo (Pinho, 2001; Vila e Ruiz, 2002).

De facto, o aumento da procura de vinho de qualidade é muito forte nas gamas de preço intermédias correspondentes aos vinhos denominados *premium* e *superpremium* no mercado internacional. Este aumento associa-se ao aparecimento de um novo segmento de consumidores representado por jovens profissionais, para os quais o vinho é um acessório que adorna o seu estilo de vida urbano (Vila e Ruiz, 2002).

O decréscimo do consumo de vinhos de mesa comuns deve-se à diminuição progressiva do número de grandes consumidores, a grande maioria compradora deste tipo de vinho (Pinho, 2001; Berger, 2002; Vila e Ruiz, 2002); à sedentarização resultante da urbanização e êxodo rural, mecanização do trabalho (Montaigne & Martin, 2002), que origina o desaparecimento das tarefas físicas ao ar livre (Pinho, 2001; Berger, 2002); às campanhas de marketing a favor de bebidas sem álcool, em relação às quais este tipo de vinho é mais sensível (Berger, 2002; Pinho, 2001); ao aumento da ingestão de cerveja, substituto natural deste vinho (Pinho, 2001); à diminuição da sua atracção, devido à sua imagem velha e apresentação frequentemente insignificante ou pouco forte (Berger, 2002); ao aumento da produção de vinhos de qualidade e, conseqüentemente, à diminuição da produção de vinhos de mesa comuns (GPPAA, 2001; IVV, 2001, 2002, 2003).

Por outro lado, assiste-se também a uma mudança nas preferências em relação à cor do vinho. A partir da década de noventa, devido à publicidade dos benefícios do vinho tinto na saúde, aumentou a sua procura em todo o mundo (Vila e Ruiz, 2002).

A descida global do consumo de vinho nos últimos anos deve-se principalmente a uma diminuição do consumo nos países tradicionalmente produtores e grandes consumidores. Nestes, a evolução demográfica evidencia que uma grande parte dos consumidores regulares de vinho está a desaparecer, restando uma população de consumidores ocasionais (Pinho, 2001), onde o consumo de vinhos comuns diminuirá, aumentando o de vinhos de qualidade superior. Nos novos países consumidores, o consumo de vinho deverá conhecer um aumento, principalmente o de vinho de qualidade (Pinho, 2001; Vila e Ruiz, 2002). Prevê-se, ainda, que os países do Norte da Europa venham a ter um comportamento intermédio, pois, conhecem já o vinho, e este entra lentamente nos seus hábitos alimentares, fenómeno que poderá ter uma evolução positiva se as taxas e os impostos sobre o vinho diminuïrem (Pinho, 2001; Berger, 2002).

## Contexto tecnológico

O sector vitivinícola encontra-se em pleno processo de renovação, tanto tecnológica como de novas formas de produção e gestão dos negócios.

Contudo, é no campo da tecnologia que, sem dúvida, as inovações mais se têm feito sentir. Estas abrangem sobretudo as áreas da viticultura, vinificação e enologia, engarrafamento/acondicionamento e comercialização, informática de gestão e formação. O desenvolvimento tecnológico nestas áreas é de tal forma acentuado que todos os anos as últimas inovações são divulgadas nas principais passarelas vitivinícolas mundiais (SITEVI, SIMEI, EROMAQ/TECNOVID).

Nos últimos anos, as tendências centraram-se na qualidade das uvas, na rapidez dos processamentos na adega, no rendimento, na gestão da água, viticultura racionalizada, sistemas de visão e controlo dos engarrafamentos, novos *softwares* de gestão de vinhas e adegas.

O vinho enquanto bebida está associado a uma tecnologia milenar, desenvolvida e consolidada, e tem vindo a conhecer importantes evoluções tecnológicas, quer no domínio vitícola (vinha), quer no domínio vinícola (adega) (Pinho, 2001).

Em Portugal, a evolução tecnológica na vinha, tem passado, essencialmente, pela mecanização de algumas tarefas (Portela, *et al.*, 2001), instalação de sistemas de rega (Chaves *et al.*, 2001; Lopes *et al.*, 2001, 2001a; Paulo *et al.*, 2001; Barroso, 2002), utilização da protecção e produção integrada (Mexia, *et al.*, 1998; Raposo, *et al.*, 1998; Rebelo, *et al.*, 1998; Rosa, *et al.*, 1998; Amaro, 2000, 2001, 2002; Félix, *et al.*, 2001; Teixeira, 2003), adaptação e instalação de melhores sistemas de condução (Garrido *et al.*, 1998; Mota *et al.*, 2001; Mota, 2002), selecção clonal (Banza *et al.*, 2001; Eiras-Dias, *et al.*, 2001; Madeira *et al.*, 2001; Martins, *et al.*, 2001; Pedroso, *et al.*, 2001; Magalhães, 2002), biotecnologia (Pais, *et al.*, 2001, 2001a) e actividade viveirista (Boehm, *et al.*, 2001).

A dificuldade de obtenção de mão de obra para realizar as várias tarefas na vinha (Portela *et al.*, 2001; Martins, 2003; Pinho, 2003), bem como a rapidez e facilidade com que algumas dessas tarefas podem ser desempenhadas pelas máquinas, com a consequente redução dos custos com a exploração dos vinhedos (Martins, 2003), tem impulsionado o aumento da mecanização, nomeadamente na vindima, tratamentos fitossanitários, poda, mobilização do solo e adubações (Portela *et al.*, 2001; INOFOR, 2002; Martins, 2003).

O comportamento da videira é muito influenciado pelo seu estado hídrico durante todo o ciclo vegetativo, sendo a disponibilidade hídrica um dos factores determinantes da qualidade do vinho (Oliveira, 2002). Porém, a utilização da rega só passou a ser credível e levada a sério nas regiões tradicionais de viticultura temperada, depois dos surpreendentes resultados conseguidos na produção de uva de mesa, em regiões vitícolas com clima quase

desértico (Paulo *et al.*, 2001). A rega é utilizada como complemento das disponibilidades hídricas do solo (Lopes *et al.*, 2001a) de forma a minimizar o *stress* hídrico que a videira sofre em determinados períodos do ano em algumas regiões do país (Paulo *et al.*, 2001). Assim, em Portugal, principalmente nas regiões mais quentes, uma grande parte das vinhas plantadas nos últimos anos já possui rega gota-a-gota.

A necessidade de respeitar o ambiente e os recursos naturais está a reflectir-se, também, na agricultura, e particularmente na viticultura, nomeadamente na tentativa de racionalizar a utilização dos pesticidas, seleccionando aqueles que trazem maiores benefícios sob o ponto de vista económico e que, simultaneamente, apresentem menor toxicidade para o homem e menor agressividade para o ambiente. Só em 1996, após mais de 20 anos de lenta evolução da protecção integrada, se verificou em Portugal uma notável expansão da sua prática, financiada pelas medidas agro-ambientais (Amaro, 2001). A vinha destacou-se com 45 000 hectares, correspondentes a 75% da área financiada para protecção integrada, e a cerca de 17% da área de vinha em Portugal (Amaro, 2000, 2001). Admite-se que, até 2006, o III Quadro Comunitário de Apoio à agricultura portuguesa irá contribuir para a consolidação e expansão da prática da protecção e da produção integrada da vinha (Amaro, 2001).

Outra evolução que se tem feito sentir é ao nível da selecção da videira. Esta surge como o único meio para recuperar as castas tradicionais e assegurar a permanência das suas características, ou para as modificar no sentido dum melhor desempenho cultural e enológico. Neste sentido, os primeiros trabalhos de selecção de videira em Portugal tiveram o seu início em 1978, na Região do Douro, e estenderam-se, posteriormente, a todas as regiões vitícolas do país (Ladeira, 1994), englobando a selecção sistemática das mais importantes castas nacionais.

Os trabalhos de selecção da videira realizados em Portugal tem permitido aos viticultores usar material de selecção genotípica ou policlonal, proporcionando-lhes elevados ganhos e garantindo a manutenção da variabilidade das castas. A selecção varietal já realizada proporciona ao país um ganho anual da ordem dos dez milhões de euros, valor que ascenderia a cento e cinquenta milhões de euros ao ano se, por hipótese, todo o parque vitícola nacional fosse plantado com materiais seleccionados policlonais (Eiras-Dias *et al.*, 2001).

Em resultado destes trabalhos de selecção, mais de quarenta populações experimentais de clones, de outras tantas castas, foram plantados no país em anos recentes, para fins de selecção e oitenta clones de treze castas de maior interesse actual foram seleccionados e submetidos a homologação no ano de 2000, encontrando-se mais cerca de setenta clones de outras onze castas próximo do termo da selecção perspectivando-se a sua homologação a breve prazo (Eiras-Dias *et al.*, 2001).

Relacionada com a selecção clonal está a actividade viveirista que, apesar de ter realizado nos últimos anos importantes esforços no sentido de apresentar aos viticultores material



vegetativo seleccionado e certificado (Boehm, *et al.*, 2001), ainda apresenta graves lacunas (Monitor Group, 2003). Existem de facto, alguns viveiristas que tem desenvolvido esforços no sentido de apresentar aos viticultores material vegetativo seleccionado e isento dos principais vírus. Refira-se o caso ocorrido em 2000, da empresa Plansel, que em regime de parceria, com instituições nacionais (EAN, ESAS) e internacionais (Universidade de Bari (Itália), e a empresa Suíça Biorebaque), apresentou para admissão provisória à certificação, cerca de oitenta clones de quarenta castas (Boehm, *et al.*, 2001). Contudo, é ainda muito reduzido o número de viveiristas que actualmente dispõem de parcelas com materiais seleccionados e isentos das principais viroses, para distribuição à viticultura.

Na área da biotecnologia, diversos trabalhos têm vindo a ser realizados em Portugal, nomeadamente, na obtenção de novas variedades e na resolução de problemas relacionados com a disseminação de pragas e doenças (Leal *et al.*, 2001; Pais, *et al.*, 2001), e na caracterização das castas portuguesas através de segmentos de DNA (Monteiro, *et al.*, 1998; Monteiro, 2000).

No que diz respeito à tecnologia vinícola, o aumento do conhecimento científico dos fenómenos associados à elaboração do vinho não tem parado no tempo e, mesmo diríamos que, quase diariamente, ele se enriquece um pouco (Silva, 2004). Assim, e em termos de práticas enológicas permitidas, podem distinguir-se duas tendências face ao desenvolvimento tecnológico: uma tendência restritiva reguladora e uma tendência permissiva desreguladora, as quais influenciam de forma decisiva a evolução das práticas de vinificação (Delfini, 1999).

De acordo com Delfini, (1999), as práticas enológicas aprovadas ou em discussão pelos grupos de especialistas da OIV (Organização Internacional da Vinha e do Vinho), podem classificar-se em: essenciais (esmagamento, maceração, clarificação, oxigenação, etc.), correctivas e estabilizadoras. Por sua vez, as estabilizadoras podem ainda classificar como facultativas (ácido sórbico, permuta iónica, lisozima, electrodiálise, etc.) e indispensáveis (dióxido de enxofre).

As correctivas, tal como as estabilizadoras, podem ser de ordem física (filtração, centrifugação, frio, permuta iónica, osmose inversa, electrodiálise, etc.) ou de ordem química.

Em relação às novas tecnologias, podemos destacar pela sua importância, a estabilização tartárica por electrodiálise e por permuta iónica mediante o emprego de resinas catiónicas, a acidificação química com ácido málico, láctico e cítrico, a utilização de aparas de madeira, o estágio biológico mediante técnicas de biologia molecular, utilização de novas leveduras, enzimas e bactérias (Pinho, 2001), a utilização de gases quer ao nível da inertização de depósitos contendo o vinho, quer ao nível da incorporação de pequenas quantidades de oxigénio (microoxigenação), neste caso durante a maturação do vinho (Silva, 2004).

A tecnologia enológica é hoje um universo em pleno desenvolvimento (Guerra e Czarnobay, 2000), que proporciona uma maior diversidade de opções para a actuação do enólogo, no sentido de diminuir custos e criar produtos com características distintas (Pinho, 2001).

A tecnologia disponível, em termos de equipamento de vinificação, de um modo geral é uma tecnologia madura. Todavia, a questão principal não é o equipamento, mas sim o conhecimento de enologia e a capacidade de utilização da tecnologia (Pinho, 2001).

Assim, e de acordo com Pinho (2001), a tendência é para actuar cada vez menos no vinho e incidir mais nas actuações tecnológicas na fase de vinificação. Por esta razão, e segundo o mesmo autor, as inovações direccionam-se no sentido do desenvolvimento na tecnologia da utilização de produtos para a vinificação.

## **Contexto político-legal**

### **A teoria**

A década de noventa do século XX trouxe consigo algumas mudanças importantes no cenário vitivinícola mundial, mudanças que, embora em termos quantitativos possam parecer pequenas, têm, sem dúvida, uma grande importância qualitativa.

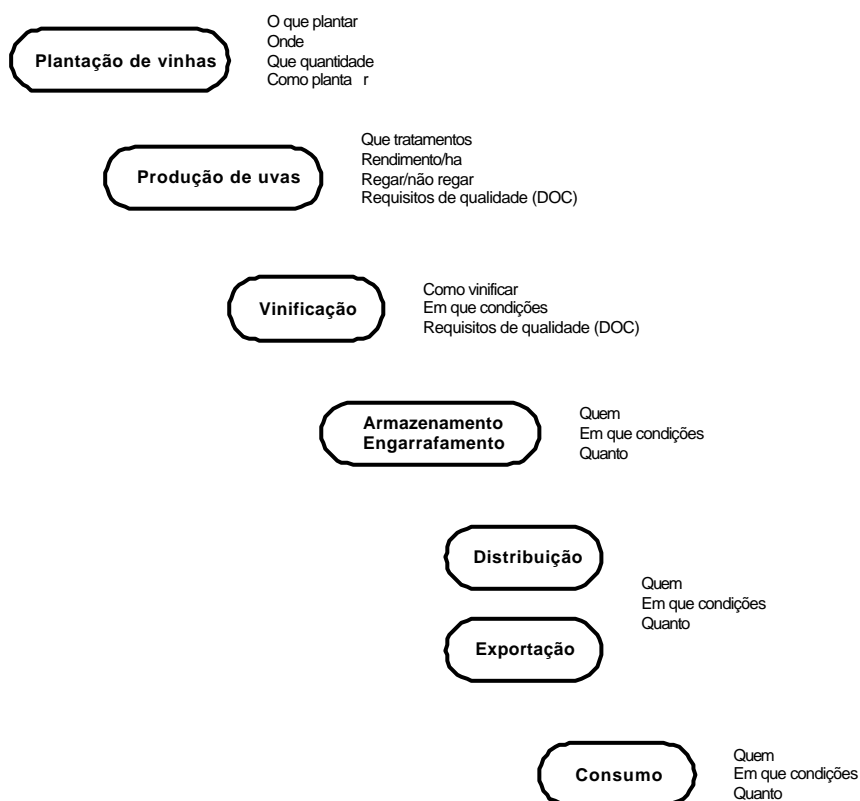
A evolução do sector não está à margem da evolução geral da economia e, em particular, da economia agrícola. Esta, em boa medida, ficou marcada na passada década pelos acordos mundiais de comércio, dos quais derivaram consequências para o sector e às quais cada país e cada agente económico tenta adaptar-se. Menos barreiras, aduaneiras e de qualquer outro tipo, e menos apoios que pudessem originar distorções do comércio foi a direcção claramente definida para se conseguir maior volume de negócio, ou seja, um maior grau de liberdade comercial, em definitivo, que se traduzisse num aumento do negócio no palco mundial.

Neste contexto de liberalização comercial, alguns países que até então eram desconhecidos em termos de produção vinícola passaram a interessar-se por este sector, e de importadores natos de vinho passaram a ser exportadores (EUA e Austrália entre os mais significativos). Em consequência, começaram a desenhar no mercado a sua própria forma de entender o negócio do vinho e a surpreender os velhos países produtores/consumidores/exportadores, nos quais se concentra a maior parte do negócio vitivinícola e que têm a sua história e uma forma particular de entender o negócio, o que deu lugar, ao longo de tempo, a um emaranhado de normas, formas e regulamentações.

De facto, a UE perante uma situação de excedentes estruturais de produção, viu-se na necessidade de elaborar um regulamento com a finalidade de resolver o problema criado por estes excedentes. Deste modo, como sucede com outros produtos agrícolas, criou-se uma Organização Comum de Mercados Vitivinícolas (OCMV).

Até à aprovação da nova OCMV, criada em 1999, as medidas de intervenção no mercado do vinho na União, encontravam-se basicamente contidas nos Regulamentos (CE) nºs 822/87 e 823/87 de 16 de Março, e centravam-se, fundamentalmente, na redução da superfície de vinha e na destilação de uma grande quantidade de vinho de mesa.

A nova OCM vitivinícola da UE encontra-se regulamentada pelo Regulamento (CE) nº 1493/99, do Conselho, de 17 de Maio, que entrou em vigor na campanha 2000/2001 e que compreende as regras relativas ao potencial de produção vitícola, aos mecanismos de mercado, aos agrupamentos de produtores e organizações interprofissionais, às práticas e tratamentos enológicos, designação, denominação, apresentação e protecção dos produtos, aos vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas (VQPRD) e ao regime comercial com países terceiros.

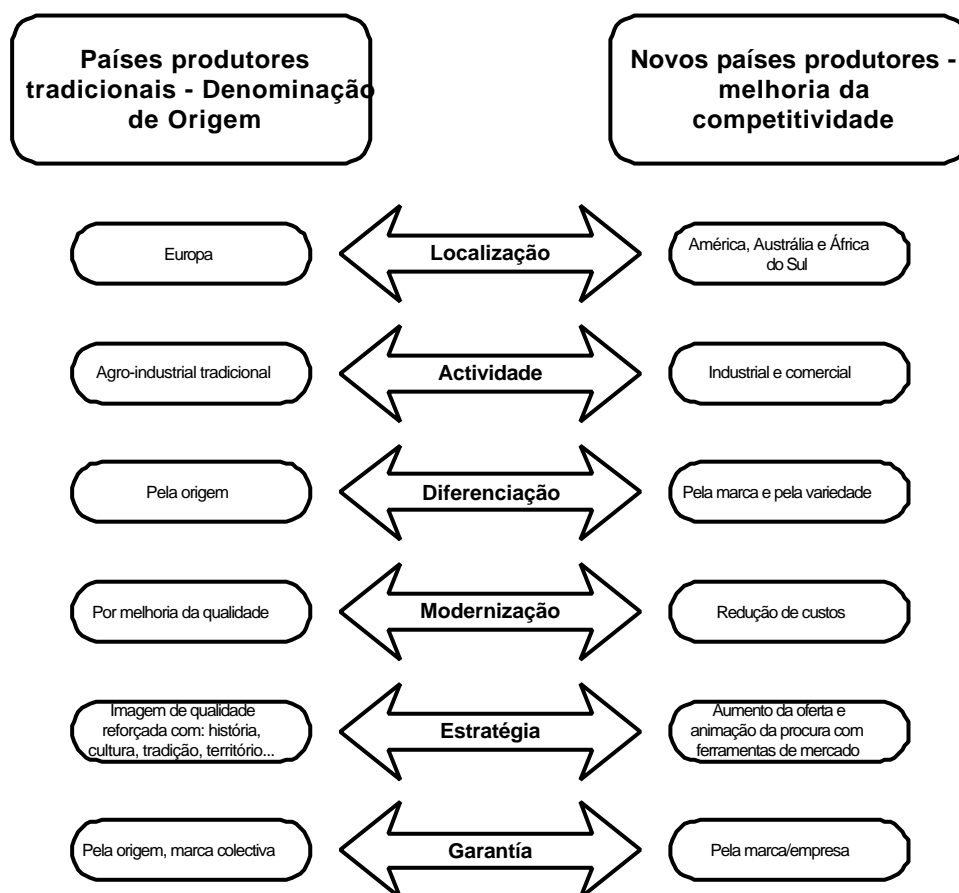


**Figura A.1. Esquema identificativo da intervenção legal na actividade do sector vitivinícola na União Europeia**

Fonte: Adaptado de AESBUC (2003)

Analisando os diferentes níveis de intervenção legislativa esquematizados na figura A.1., constata-se que a produção vitícola na UE, e, consequentemente, em Portugal é uma actividade fortemente legislada. A regulamentação do sector vitivinícola incide sobre as actividades económicas de exploração da vinha, da produção do vinho, da sua comercialização e consumo.

Por outro lado, encontramos no mercado duas visões do sector: uma partilhada pelos tradicionais produtores de vinho e outra pelos novos produtores, os denominados países do Novo Mundo e Hemisfério Sul (figura A.2.).



**Figura A.2. Os modelos utilizados pelos produtores tradicionais de vinho e pelos novos países produtores**

Fonte: Adaptado de Barco (2002)

Os novos países produtores têm vindo a assumir cada vez mais uma posição de destaque. A importância destes novos espaços vitivinícolas não é só quantitativa (crescente produção e sobretudo aumento das exportações) mas também qualitativa, transformando as condições de competição no sector. O desenvolvimento da vitivinicultura nestes espaços está

vinculado a um novo modelo produtivo que rompe com a tradição desenvolvida principalmente pelos países europeus (França, Itália e Espanha sobretudo), durante o período de expansão a seguir à segunda guerra mundial.

O velho modelo Europeu caracterizado pelos seus vínculos territoriais, culturais, históricos, onde a estratégia de mercado e de melhoria da qualidade passa fundamentalmente pelo desenvolvimento das DO (Pierbattisti e Green, 2002), tem agora que enfrentar, no mercado, outro modelo que parece apoiar-se só na biologia da planta, na variedade e nos instrumentos do próprio mercado. O modelo vitivinícola dos novos espaços é um modelo muito mais flexível que segue a filosofia *just in time* e é orientado para o mercado global, cujo êxito comercial está a transformar profundamente as condições de concorrência nos mercados internacionais do vinho (Montiel, 2003).

O velho conceito de qualidade tão mimado e vestido pela história vitivinícola europeia enfrenta-se agora com outros parâmetros mais próprios da economia industrial que da agrária, e com ele o que até agora era modernização e competitividade, sob a restrição qualitativa, é questionado, assim como a velha ordem e as suas instituições (Barco, 2002).

O velho consumidor de vinho europeu tem bem identificado o conceito de qualidade e Denominação de Origem e parece associar ambos a um nível de preço elevado. O trabalho constante da organização vitivinícola europeia durante muitos anos conseguiu fechar o triângulo que partindo do conceito de DO leva o consumidor até à qualidade e desta à sua apreciação em valores altos.

Por outro lado, os vinhos oferecidos pelos novos países produtores não têm o ponto de partida da DO. O ponto de partida para o vinho que se quer vender no segmento de mercado de preço alto, é agora a marca e/ou a variedade, identificando-a com qualidade. As ferramentas do mercado encarregam-se de situá-los e de publicitá-los no segmento de preço alto. Uma vez aí, a associação com a qualidade da marca e/ou da variedade pelo consumidor é simplesmente um acto reflexo da sua cultura no velho modelo das DO.

É neste cenário que se têm gerido e reproduzido nos últimos anos vários debates e mudanças que culminaram com a contestação da política vitivinícola seguida pela UE e levaram à assinatura do Acordo de Mútuo Reconhecimento das Práticas Enológicas por parte dos EUA, Austrália, Canadá e Nova Zelândia. Este acordo harmoniza as diferentes práticas enológicas dos países signatários de forma a que, se um vinho está apto para ser comercializado e consumido no país produtor, automaticamente, também o está nos países que assinaram o acordo, sem necessidade de nenhuma certificação por parte do país de destino. Os países europeus opuseram-se a tal acordo e os EUA abandonaram a OIV e criaram uma nova organização integrada basicamente pelos novos países produtores.

Por tudo isto, o novo modelo vitivinícola está a exercer uma importante pressão competitiva nos espaços vitícolas tradicionais, sobretudo nas Denominações de Origem

Europeias, e está a conduzir a um processo de reestruturação com importantes repercussões económicas, sociais e ambientais.

### **A prática**

As mudanças produzidas no mercado mundial do vinho, não são só resultado de estratégia de actores. Resultam também, e em boa medida de decisões de tipo colectivo, com maior ou menor grau de intervenção pública. As decisões colectivas expressam-se nos chamados “Planos Nacionais”.

A Austrália é, sem dúvida, quem marca o ritmo nestas iniciativas de desenho de estratégias, planos e/ou visões a médio e longo prazo no sector vitivinícola. Quando em 1996 lançou publicamente o primeiro debate que veio a culminar com a realização da sua “*Strategy 2025*”, nenhum outro país a seguiu. Mas, quatro anos mais tarde, vários outros países, animados pelos resultados da indústria vitivinícola australiana, seguiram um caminho idêntico, e hoje, finais de 2004, temos os seguintes planos, visões e estratégias em planeamento ou em execução:

- **Planos**

França – “*Informe Berthomeau*”;

Argentina – “*Plan Regúnaga*”;

Chile – “*Chilevinos*”;

Espanha – “*Plan Estratégico*” e na Região de Rioga – “*Acuerdo Interprofesional*”;

- **Estratégias**

Austrália – “*Strategy 2025*”;

Canadá – “*Stratégie 2020*”

- **Visões**

África do Sul – “*Vision 2020*”;

Estados Unidos da América – “*Wine Vision Strategic Planning 2020*”;

Itália – “*Excellence from Italy*”

Todos os **planos** referidos têm a mesma **origem**: a iniciativa governamental face a uma situação de perda de mercados; a mesma **metodologia**: reunir os agentes económicos que

actuariam no sector; e o mesmo **objectivo**: alcançar acordos consensuais para superar a situação crítica (Barco, 2002; Pierbattisti e Green, 2002). De todos os planos, o mais avançado é o Francês, promovido pelo antigo ministro da Agricultura, Jean Glavany, e baseado no documento apresentado por Jacques Berthomeau, em 2001 sob o título “Como posicionar melhor os vinhos Franceses nos mercados de exportação?”. Este documento responde a esta questão com um detalhado diagnóstico da situação, uma proposta de trabalho e algumas medidas básicas (Barco, 2002).

A principal característica das **estratégias** em análise é a planificação económica que desenvolvem. De todas as iniciativas, são as mais ambiciosas e detalhadas (Pierbattisti e Green, 2002), nelas há objectivos específicos e gerais e há também quantificação desses objectivos e das medidas propostas para alcançá-los. Os objectivos a longo prazo decompõem-se quantitativamente em objectivos a curto prazo, introduzindo para isso métodos e instrumentos para o seguimento e ajuste das estratégias (Barco, 2002; Semir, 2002). A estratégia australiana é um manual básico para quem quer iniciar-se neste assunto, dividida em onze capítulos não deixa nada por tocar e articula-se em três partes: economia, turismo e gastronomia.

As **visões** apresentam duas características que as diferenciam dos planos e das estratégias. Em relação aos planos, a principal diferença é a origem da iniciativa que deu lugar ao plano. Por exemplo, no caso americano, o plano é fruto de dezoito meses de diagnóstico, reflexão e de consulta entre empresas do sector, organizações profissionais e vários peritos, sendo financiado pelas principais empresas do sector (Barco, 2002; Pierbattisti e Green, 2002). Este processo de reflexão concluiu com a definição de quatro prioridades estratégicas, a vinte anos, e com a identificação dos factores críticos sobre os quais actuar. A outra diferença refere-se a que, ao contrário do que ocorre nas estratégias, as visões não quantificam nada, só há declaração de objectivos genéricos não há objectivos quantitativos de produção, consumo, valor, exportação... (Barco, 2002; Pierbattisti e Green, 2002).

Neste contexto de profundas mudanças no sector vitivinícola mundial, Portugal parece querer manter-se um pouco à margem, já que não se conhecem quaisquer iniciativas governamentais ou colectivas no sentido de se elaborar um “Plano Nacional” que vise a melhoria da competitividade do sector.

A única iniciativa desenvolvida ultimamente pelo sector, partiu da Viniportugal, associação interprofissional que tem por missão promover os vinhos portugueses, que contratou a Monitor Group, em 2003, para realizar um estudo sobre o *cluster* do vinho português. Este estudo tinha por objectivo analisar a competitividade do vinho português e elaborar algumas recomendações concretas sob a forma como este poderia melhorar a sua situação no seio da economia portuguesa e garantir uma prosperidade a longo prazo para as empresas e organizações que o constituem (Monitor Group, 2003).

O estudo foi concluído em 2003, mas ficou muito aquém das expectativas, pautando-se por apresentar uma listagem com dez pontos, tendo em vista a melhoria da competitividade do sector, que se resumem, no entanto, a declarações genéricas sobre a necessidade de aumentar a produção, de melhorar a qualidade dos produtos oferecidos, de maiores investimentos na promoção e marketing e de uma aposta em termos de exportação nos mercados do Reino Unido e dos Estados Unidos da América (EUA):

- ✓ melhorar a qualidade das uvas através da introdução de sistemas de pagamento da uva baseado na qualidade e aumento médio da dimensão das parcelas com vinha para áreas superiores ou iguais a cinco hectares;
- ✓ aumentar a escala e o capital das empresas do sector através de operações de consolidação e de investimento;
- ✓ introduzir gestão profissional e incentivar a certificação ao abrigo das normas ISO em todo o sector;
- ✓ concentrar os esforços na promoção e manutenção da categoria “Portugal” nos mercados do Reino Unido e dos EUA, dois mercados enormes e em crescimento;
- ✓ analisar preferências dos consumidores no Reino Unido e nos EUA e reflectir essa informação no produto e na embalagem;
- ✓ utilizar estudo de consumidor/viticultura para desenvolver três a cinco tipos principais de vinhos portugueses;
- ✓ desenvolver e expandir os vinhos portugueses na categoria *super-premium* (entre sete a doze euros);
- ✓ proteger, de forma agressiva, as classificações DOC e Regional através da elevação de padrões de qualidade;
- ✓ criar uma Indicação Geográfica Portugal que permita inovar, mas sem danificar as classificações DOC e Regional;
- ✓ investir na colaboração entre áreas chave do *cluster*.

Face a este cenário, continua a existir em Portugal uma protecção da produção e uma orientação do sector face à tradição, o que dificulta o desenvolvimento de empresas potentes e marcas fortes capazes de enfrentar melhor uma distribuição cada vez mais concentrada e novos mercados que requerem maiores investimentos e capacidade de inovação. E tudo isto, acompanhado de uma escassa colaboração intersectorial e falta de estruturas suficientes de diálogo e informação para a melhor orientação e seguimento do vinho português.



Assim, Portugal carece, ao nível do sector, de uma visão clara do presente, de modo a deduzir dela, de forma comum e consensual, um planeamento das reformas necessárias ao sector, orientadas por grandes linhas estratégicas.

## **Contexto económico**

### **O mercado mundial do vinho**

O cultivo da vinha encontra-se disperso pelos cinco continentes, e em 2001, cobria uma superfície de 7 893 000 hectares (ha) (quadro A.1.). Cerca de 61,6% da superfície mundial de vinha encontra-se na Europa, e só a União Europeia (15) agrupa 45,4% da superfície de videira plantada em todo o mundo.

Ao nível dos países, a Espanha é o país com maior área de vinha a nível mundial com cerca 1 235 000 ha, em 2001, ou seja 15,6% da superfície mundial de vinha, seguida da França com 914 000 ha (11,6%) e da Itália com 908 000 ha de vinha (11,5%) (quadro A.1).

No entanto, nos últimos 20 anos, a área mundial de vinha diminuiu cerca de 1 milhão de hectares. Até 1980, verificou-se um crescimento contínuo das superfícies mundiais plantadas com vinha, mas a partir daí, verificou-se uma acentuada diminuição, devido principalmente às políticas comunitárias de incentivo ao abandono e condicionamento na área de cultura, implementadas a partir de meados dos anos 80, aos arranques consideráveis realizados na ex-URSS, bem como ao processo de ajuste às novas condições de procura.

A redução continuou, embora a um ritmo mais lento, até 1997. Com efeito, neste ano, com 7,717 milhões de hectares, o vinhedo mundial alcançou o nível mais baixo desde 1950 (OIV, 2003). A partir de 1998, verificou-se uma recuperação, principalmente devido às novas plantações fora da Europa.

Esta inversão da tendência na evolução da área mundial de vinha encobre, no entanto, situações muito diversas, segundo os continentes e os países (quadro A.1.):

Em 2001, África não regista grandes alterações, já que continuou a aumentar a sua área total de vinha, contudo, o aumento em relação a 2000 foi apenas de 1% (+3 000 ha), devido principalmente ao aumento registado no Egipto (+ 4%).

**Quadro A.1. Evolução da superfície mundial de vinha (milhares ha)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00	
							V. abs	%
África								
Africa do Sul	100	102	112	115	117	118	1	1%
Argélia	142	98	61	61	61	61	0	0%
Egipto	48	54	58	64	64	67	3	4%
Marrocos	47	50	49	50	50	50	0	0%
Tunísia	30	28	28	28	29	28	-1	-2%
Outros	13	12	14	14	14	14	0	0%
Sub-total África	380	344	322	332	335	338	3	1%
América								
Argentina	259	209	208	208	201	205	4	2%
Chile	124	124	147	158	174	178	4	2%
EUA	319	323	375	384	405	415	10	2%
Brasil	58	60	59	61	60	63	3	6%
Outros	106	84	79	78	79	79	0	0%
Sub-total América	866	800	868	889	919	940	21	2%
Ásia								
Turquia	636	615	584	575	575	564	-11	-2%
China	148	153	214	240	304	359	55	18%
Irão	228	244	280	288	292	301	9	3%
Iraque	61	56	52	53	52	52	0	0%
Síria	121	90	75	75	75	74	-1	-1%
Outros	228	245	244	243	244	242	-2	0%
Sub-total Ásia	1422	1403	1449	1474	1542	1592	50	3%
Oceânia								
Austrália	59	65	106	123	140	148	8	6%
Nova Zelândia	5	6	11	12	14	15	1	7%
Sub-total Oceânia	64	71	117	135	154	163	9	6%
Europa								
França	996	940	915	914	917	914	-3	0%
Itália	1 063	985	908	909	908	908	0	0%
Espanha	1 506	1 290	1184	1 180	1 237	1235	-2	0
Grécia	160	138	130	128	131	122	-9	-7%
Alemanha	102	106	105	104	105	104	-1	-1%
Portugal	282	269	257	261	246	248	2	1%
Áustria	58	56	50	50	51	49	-2	-3%
Hungria	143	133	125	127	105	93	-12	-11%
Bulgária	140	136	113	114	115	110	-5	-4%
Roménia	244	251	253	253	248	247	-1	0%
Moldávia	0	195	141	119	115	110	-5	-4%
Ucrânia	0	165	128	116	110	105	-5	-5%
Sub-total UE (15)	4 168	3 786	3552	3 547	3 596	3582	-14	0%
Sub-total PECO	817	774	718	712	681	669	-12	-2%
Sub-total ex-URSS	1 110	932	702	627	612	593	-18	-3%
Sub-total Out. Europa	15	15	16	17	15	15	0	0
Sub-total Europa	6 110	5 507	4 988	4 903	4 904	4 860	-44	-1%
Total Mundial	8 842	8 126	7 744	7 732	7 855	7 893	38	0%

Fonte: OIV (2004)

A América, em 2001, apesar de ter abrandado ligeiramente o seu ritmo de crescimento, atingiu os 940 000 hectares, ou seja, mais 21 000 ha em relação a 2000. Para este aumento contribuíram os crescimentos verificados nos EUA (+ 10 000 ha), na Argentina (+ 4 000 ha), no Chile (+ 4 000 ha) e no Brasil (+ 3000 ha).

A área de vinha asiática continua a crescer, tendo atingido em 2001, 1,592 milhões de ha, dos quais uma parte importante está destinada à produção de uvas de mesa e de uvas de passas, especialmente no Irão, Síria e Turquia (OIV, 2003). Porém, uma parte, aparentemente crescente, da área de vinha deste continente, está consagrada à produção de vinho. Convém aqui assinalar a progressão constante da área de vinha na China, que passou de 304 000 hectares em 2000, para 359 000 ha em 2001, ou seja, uma progressão de 55 000 hectares (+ 18%) (quadro A.1.).

A Oceânia, com uma superfície de 163 000 ha, em 2001, continua a aumentar a sua área de vinha, tendo registado uma progressão de 9 000 hectares (+6%), em relação a 2000, principalmente devido a um novo aumento da superfície na Austrália (+ 8 000 ha).

A Europa, depois de uma relativa estabilização da sua superfície entre 1999 e 2000, regista em 2001 uma diminuição de 44 000 hectares, situando-se nesse ano nos 4,860 milhões de hectares. Para esta diminuição, contribuíram por certo, a redução das superfícies de vinha em alguns países da Ex URSS, em particular na Moldávia e Ucrânia, assim como a redução da superfície vitícola na União Europeia dos 15, principalmente na Grécia.

Contudo, e ao mesmo tempo que se reduz a superfície de cultivo da vinha, assiste-se a uma estabilização, ou mesmo a um aumento, da produção total de uva, excepto em anos com um comportamento climatológico negativo. Isto é devido a uma melhoria no rendimento da cultura provocado por factores distintos, uns de carácter vitivinícola, como a melhoria das técnicas fitossanitárias, selecção clonal das plantas ou modificações nas práticas culturais e enológicas, e outras de tipo económico, como a crescente reestruturação da vinha, com o abandono do cultivo em zonas menos férteis e instalação em terrenos mais adequados e susceptíveis de mecanização (Yravedra, 1994).

Relativamente à produção mundial de vinho, o período de 1986 a 1990 foi caracterizado por uma clara diminuição da produção em relação ao período de 1981 a 1985, dado que a média anual passou de 333,552 milhões de hectolitros para 304,202 milhões de hectolitros, ou seja -9% (OIV, 2003). No período de 1991 a 1995, com uma média anual 264,601 milhões de hl, a tendência de descida manteve-se, já que em relação ao período quinquenal anterior houve uma descida de 14% (quadro A.2.).

A partir de 1995, observou-se uma mudança nesta tendência. Com efeito, desde essa campanha, e apesar das condições climáticas por vezes desfavoráveis, como foi o caso de 1998, a produção mundial tem-se situado sempre acima do valor verificado naquele ano. Todavia, em 2001, com uma produção de 264,730 milhões de hl, verifica-se uma redução

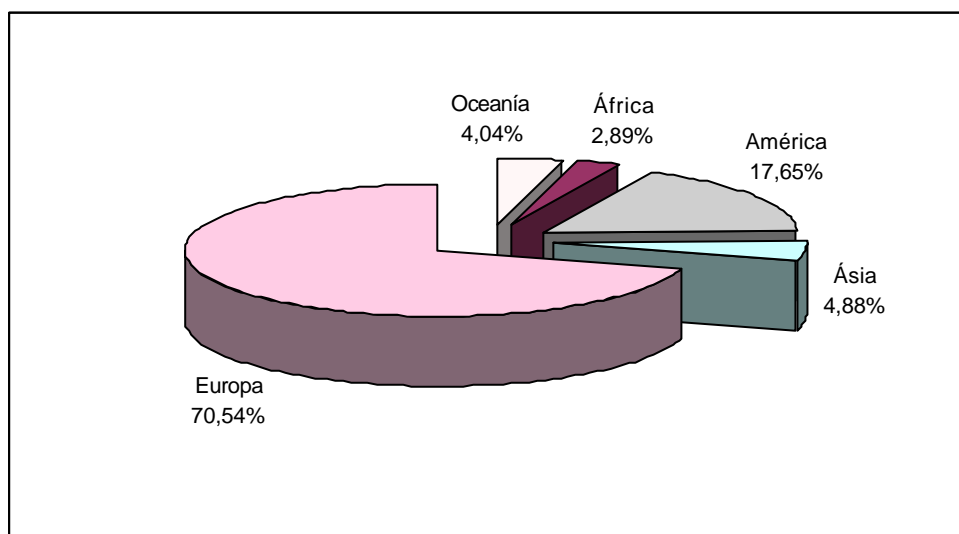
acentuada na produção mundial de vinho, já que em relação a 2000 produziram-se menos 15,685 milhões de hl (-6%) (quadro A.2.).

**Quadro A.2. Evolução da produção mundial de vinho (milhares hl)**

	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00	
							V. abs	%
<b>África</b>	9 260	9 498	9 085	9 495	8 227	7 655	-572	-7%
<b>América</b>	48 530	42 768	44 860	46 088	47 289	46 726	-563	-1%
<b>Ásia</b>	4 485	6 967	11 705	12 671	12 718	12 915	197	2%
<b>Oceânia</b>	4 722	5 252	7 948	9 113	8 665	10 693	2 028	23%
<b>Europa</b>	237 205	200 116	198 671	203 672	203 516	186 741	-16 775	-8%
<b>União Europeia 15</b>	189 497	164 101	167 970	177 360	173 459	156 822	-16 637	-10%
<b>Total Mundial</b>	<b>304 202</b>	<b>264 601</b>	<b>272 269</b>	<b>281 039</b>	<b>280 415</b>	<b>264 730</b>	<b>-15 685</b>	<b>-6%</b>

Fonte: OIV(2004)

A contribuir para esta redução esteve a forte diminuição verificada na produção da União Europeia dos 15 (- 16,637 milhões de hl, em relação a 2000), que continua no entanto, a ter a maior fatia da produção mundial de vinho, com 59,24% em 2001.



**Figura A.3. Produção mundial de vinho em 2001 (%)**

Fonte: OIV(2004)

Por continentes, e analisando os dados do quadro A.2. e da figura A.3., a Europa continua a ser o maior produtor mundial, com 186,741 milhões de hectolitros em 2001, representando assim, 70,54% da produção global de vinho. Segue-se a América com 46,726 milhões de hl, ou seja, 17,65% do total de vinho produzido a nível mundial. Na Ásia produziram-se em 2001, 12,915 milhões de hl, o que lhe confere o 3º lugar no *ranking* mundial (4,88%). Segue-se a Oceânia que, em 2001, representou 4,04% da produção mundial de vinho

(10,693 milhões de hl). Por último, encontramos a África, que acrescentou à produção mundial de vinho em 2001, 7,655 milhões de hl (2,89%).

A distribuição da produção de vinho por países manifesta uma alta concentração. Assim, e analisando o quadro A.3., encontramos em 2001, cinco países (França, Itália, Espanha, EUA e Argentina) com uma produção superior a 5 milhões de hectolitros, o que representa 67,84% da produção mundial, três dos quais (França, Itália e Espanha), traduzem 50,61% da produção mundial. Com produções compreendidas entre os 2 e os 5 milhões de hl, encontramos 7 países, que acrescentam mais 20,82% à produção mundial.

Porém, esta distribuição da produção de vinho por países não coincide com a distribuição da superfície de plantação de vinha devido à existência de importantes diferenças nos rendimentos da cultura. A evolução da média de produção de uva por superfície de plantação tem vindo a melhorar em todos os países, mas de forma muito desigual, acentuando-se as diferenças existentes inicialmente. Espanha, Portugal, Roménia e alguns países da ex-URSS, obtêm um dos piores rendimentos dos países produtores, que se situa nos 58% do rendimento médio da União Europeia e nos 58% da média mundial em 2000, o que afecta negativamente a rentabilidade económica da cultura.

**Quadro A.3. Os doze maiores produtores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)**

<b>País</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>
<b>França</b>	53 389	20,17
<b>Itália</b>	50 093	18,92
<b>Espanha</b>	30 500	11,52
<b>EUA</b>	19 200	7,25
<b>Argentina</b>	15 835	5,98
<b>China</b>	10 800	4,08
<b>Austrália</b>	10 163	3,84
<b>Alemanha</b>	8 891	3,36
<b>Portugal</b>	7 789	2,94
<b>África do Sul</b>	6 471	2,44
<b>Chile</b>	5 658	2,14
<b>Hungría</b>	5 406	2,04
<b>Total Mundial</b>	<b>264 730</b>	<b>100</b>

Fonte: OIV (2004)

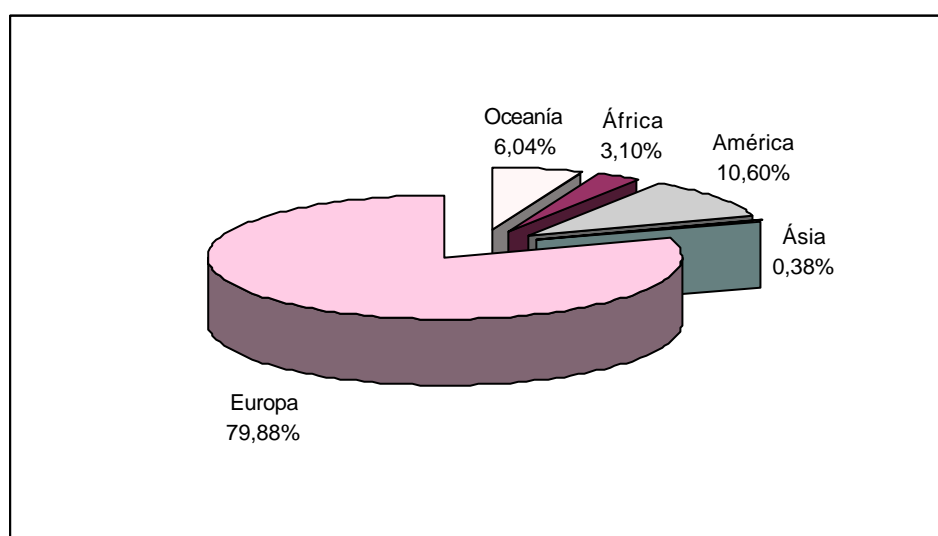
No que diz respeito às exportações mundiais de vinho e analisando o quadro A.4., verifica-se que, apesar de em 2000 se ter verificado um ligeiro decréscimo nas quantidades de vinho exportado em relação a 1999, podemos afirmar que estas têm evoluído de forma positiva, tendo alcançado em 2001, 65,301 milhões de hectolitros (+7% em relação a 2000).

**Quadro A.4. Evolução mundial das exportações de vinho (milhares hl)**

	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00 (%)
<b>África</b>	625	618	1 420	1 460	1 624	2 023	24,57
<b>América</b>	1 092	2 950	5 760	5 954	6 413	6 925	7,98
<b>Ásia</b>	389	603	362	259	273	250	-8,43
<b>Oceânia</b>	273	1 077	2 236	2 327	3 289	3 942	19,85
<b>Europa</b>	41 293	46 462	51 604	54 523	49 393	52 161	5,60
<b>União Europeia 15</b>	35 572	39 892	45 333	49 903	44 916	47 007	4,66
<b>Total Mundial</b>	<b>43 672</b>	<b>51 710</b>	<b>61 382</b>	<b>64 523</b>	<b>60 992</b>	<b>65 301</b>	<b>7,06</b>

Fonte: OIV (2004)

Por continentes, a evolução tem sido no entanto diferente. África, que em 2000, tinha manifestado uma redução no volume de vinho exportado em relação a 1999, atingiu em 2001, um volume de 2,023 milhões de hl (+24,57%), devido principalmente às exportações realizadas pela África do Sul (OIV, 2004).



**Figura A.4. Exportações mundiais de vinho em 2001 (%)**

Fonte: OIV (2004)

A América, entre 2000 e 2001, vê crescer o volume total das suas exportações, essencialmente devido ao crescimento das exportações do Chile (+16,70%), que em 2001 atingiram, 3,089 milhões de hl, e em menor escala dos EUA (+2,68%) (OIV, 2004), pelo que, as exportações deste continente elevaram-se, em 2001, a um total de 6,925 milhões de hl (+7,98%), o que representou 10,60% do volume total de vinho exportado a nível mundial (figura A.4.).

A Europa passa de 49,393 milhões de hl, em 2000, para 52,161 milhões de hl de vinho exportado em 2001 (+5,6%) (quadro A.4.), isto em consequência do aumento das exportações, não só de alguns dos maiores exportadores mundiais, como a Espanha (+14,97%) e Itália (+4,74%), mas também, de países como a Moldávia (+37,93%) e a Hungria (+12,31%) (OIV, 2004). Este continente continua a deter a maior percentagem de volume de vinho exportado a nível mundial, 79,88% em 2001 (figura A.4.).

A Oceânia, continua a aumentar as suas exportações de vinho, a um ritmo elevado. Estas alcançaram 3,942 milhões de hectolitros em 2001, contra 3,289 milhões de hl em 2000 (+19,85%) (quadro A.4.), essencialmente devido a um crescimento das exportações da Austrália, que aumentaram de 3,109 milhões de hl, em 2000, para 3,750 milhões de hl, em 2001 (+20,62%) (OIV, 2004).

O único continente que viu reduzidas as suas exportações foi a Ásia (quadro A.4.). Aqui o volume de vinho exportado situou-se em 250 000 hl em 2001, contra 273 000 hl em 2000 (-8,43%), isto provocado principalmente pela redução das exportações da Turquia, Chipre e China (OIV, 2004).

Ao nível dos países, o principal exportador de vinhos é a Itália, com um volume de 15,371 milhões de hectolitros em 2001, o que corresponde a 23,54% do volume total exportado a nível mundial, seguindo-se a França e a Espanha, com 15,126 milhões de hl (23,16%) e 9,946 milhões de hl (15,23%), respectivamente (Quadro A.5.).

**Quadro A.5. Os doze maiores exportadores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)**

<b>País</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>
<b>Itália</b>	15 371	23,54
<b>França</b>	15 126	23,16
<b>Espanha</b>	9 946	15,23
<b>Austrália</b>	3 750	5,74
<b>Chile</b>	3 089	4,73
<b>EUA</b>	2 844	4,36
<b>Alemanha</b>	2 420	3,71
<b>África do Sul</b>	1 773	2,72
<b>Portugal</b>	1 672	2,56
<b>Moldávia</b>	1 368	2,09
<b>Hungria</b>	901	1,38
<b>Argentina</b>	882	1,35
<b>Total Mundial</b>	<b>65 301</b>	<b>100</b>

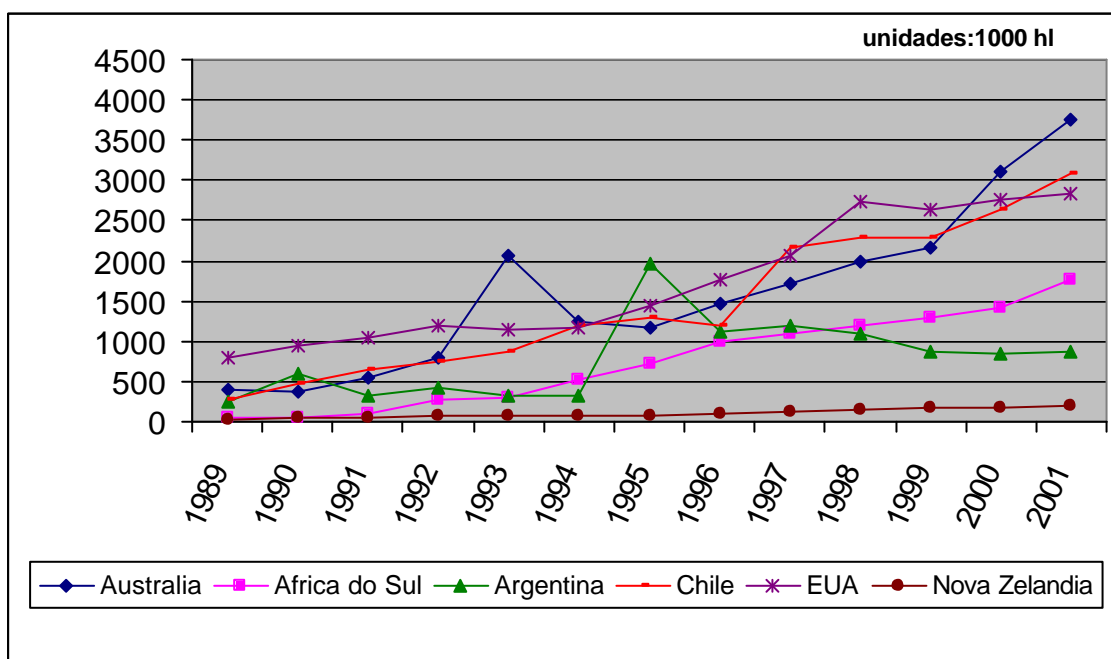
Fonte: OIV (2004)

É ao nível dos denominados “Novos Países Produtores”, (EUA, Austrália, Argentina, Chile, África do Sul e Nova Zelândia) que se tem verificado crescimentos exponenciais nas

suas exportações, fundamentalmente devido à época de preços excessivamente altos praticados pela UE, que propiciou a entrada competitiva via preços destes países.

Mas, a posição dos três principais países produtores mundiais, França, Itália e Espanha, continua a ser uma posição de privilégio no comércio mundial. Assim, a França, Itália e Espanha, com quotas de produção mundiais, em 2001, de 20,17%, 18,92% e 11,52%, respectivamente (quadro A.3.), apresentam também as maiores quotas mundiais de exportação, 23,16%, 23,54% e 15,23%, respectivamente (quadro A.5.). Por outro lado, os seis países do Novo Mundo mais competitivos, representaram em 2001, em conjunto, apenas 21,86% da produção mundial e a sua quota exportadora foi de 19,19% (OIV, 2004).

No que diz respeito à posição competitiva dos países emergentes, embora em termos quantitativos não tenham alcançado ainda a sua quota exportadora de nivelção, em termos de dinâmica evolutiva, pode observar-se (figura A.5.) como, na última década, surgem com força, fazendo honra ao apelido de “emergentes” com que foram baptizados no contexto vitivinícola internacional (países do Novo Mundo e do Hemisfério Sul).



**Figura A.5. Evolução das exportações de vinho dos países do Novo Mundo e Hemisfério Sul no período de 1989 a 2001 (milhares hl)**

Fonte: OIV (2004)

Relativamente às importações mundiais de vinho, pode verificar-se pela análise do quadro A.6., que estas se situaram em 2001, nos 63,085 milhões de hectolitros (+3,12% em relação a 2000).



África vê aumentar em 2001 o seu nível de importação em 23,50%, situando-se nos 1,687 milhões de hl, isto provocado essencialmente pelo aumento das importações de Angola e Gabão (OIV, 2004). O volume de importações deste continente representou em 2001, 2,67% do volume total mundial (figura A.6.).

A América, com 8,767 milhões de hl, em 2001, aumenta as suas importações em relação ao ano anterior em 213 000 hl (+2,49%), mas a um ritmo mais lento em relação a 1999, devido a uma progressão tendencial da produção de vinho em países como o Chile, Brasil e Paraguai (OIV, 2004).

Contudo, devido sobretudo às importações do Canadá, 8º importador mundial (2,388 milhões de hl em 2001), e em menor medida, dos EUA, 4º importador mundial (4,688 milhões de hl, em 2001) (quadro A.7.), o crescimento das importações deste continente continua, representando em 2001, 13,90% do volume de vinho importado a nível mundial (figura A.6.).

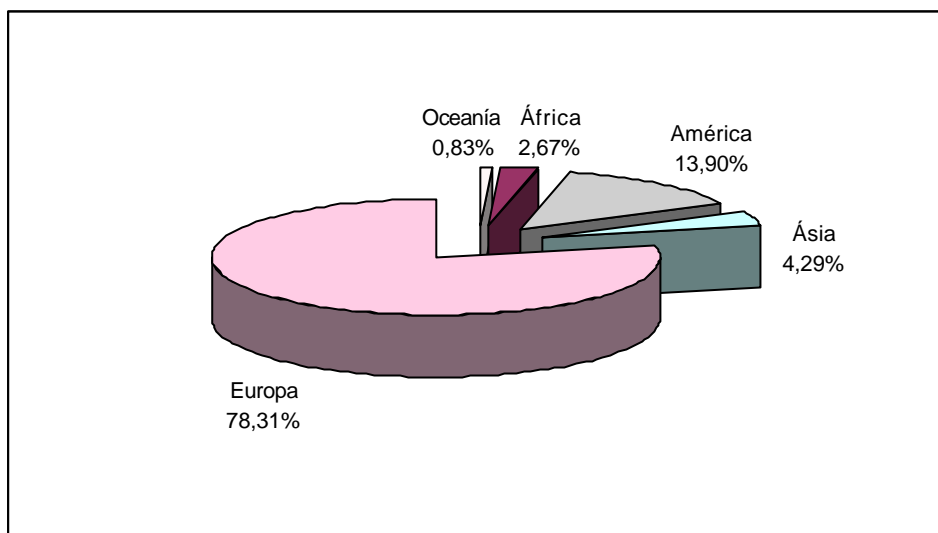
**Quadro A.6. Evolução das importações mundiais de vinho (milhares hl)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00 (%)
<b>África</b>	1 228	1 286	1 635	1 534	1 366	1 687	23,50
<b>América</b>	5 129	5 063	7 527	7 638	8 554	8 767	2,49
<b>Ásia</b>	734	1 077	2 853	2 916	2 668	2 706	1,42
<b>União Europeia 15</b>	28 946	32 142	40 097	43 323	41 441	41 965	1,26
<b>Europa</b>	35 154	39 713	47 472	48 956	47 961	49 400	3,00
<b>Oceânia</b>	235	392	587	719	627	525	-16,25
<b>Total Mundial</b>	<b>42 480</b>	<b>47 531</b>	<b>60 074</b>	<b>61 763</b>	<b>61 176</b>	<b>63 085</b>	<b>3,12</b>

Fonte: OIV (2004)

As importações na Ásia, em 2001, atingiram os 2,706 milhões de hl, contra os 2,668 milhões em 2000 (+1,42%) (quadro A.6.). O Japão continua a ser o principal importador (OIV, 2004), tendo importado em 2001, 1,691 milhões de hl, o que o coloca como 10º importador mundial (quadro A.7.).

Na Europa, em 2001, realizaram-se a grande maioria das transações comerciais ao nível da importação de vinhos, já que este continente importou 78,31% do volume total de vinho importado a nível global (figura A.6.), ou seja, 49,400 milhões de hl (quadro A.6.), mais 3% em relação a 2000. Os países que mais contribuíram para este aumento foram a Rússia (2,566 milhões de hl, +58,07%), República Checa (930 000 hl, + 40,04%), Países Baixos (2,449 milhões de hl, + 21,63%), Dinamarca (2,029 milhões de hl, +13,08%) e a Suécia (1,364 milhões de hl, +14,43%) (OIV, 2004).



**Figura A.6. Importações mundiais de vinho em 2001 (%)**

Fonte: OIV (2004)

Ainda, a nível Europeu, a UE dos 15 continua a manter a sua posição de destaque, já que em 2001, importou 41,965 milhões de hl (+ 1,26 % por referência a 2000), e os três maiores importadores mundiais de vinho (Alemanha, Reino Unido e França), concentraram em 2001, 42,85% do volume total de vinho importado (quadro A.7.).

**Quadro A.7. Os doze maiores importadores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)**

País	2001	%
Alemanha	11 738	18,60
Reino Unido	10 161	16,11
França	5 136	8,14
EUA	4 688	7,43
Rússia	2 566	4,07
Países Baixos	2 449	3,88
Bélgica	2 446	3,88
Canadá	2 388	3,79
Dinamarca	2029	3,22
Portugal	1 703	2,70
Japão	1 691	2,68
Suíça	1 592	2,52
<b>Total Mundial</b>	<b>63 085</b>	<b>100</b>

Fonte: OIV (2004)

Se compararmos os volumes de vinho importado pela Oceânia em 2000 e em 2001 (quadro A.6.), constatamos que este continente reduziu em 16,25% o seu volume de importação de vinho, já que importou 525 000 hl em 2001, contra os 627 000 hl de 2000, isto provocado

essencialmente pela progressão tendencial da produção da Austrália, que consequentemente tem vindo a diminuir as suas importações.

Nesta análise do mercado mundial do vinho, não podemos deixar de fazer uma breve descrição da situação do consumo. No âmbito global, o consumo de vinhos cresceu até 1975. No período 1975-1984 houve uma certa estabilização. A partir de 1984, e até 1995 houve uma queda importante e permanente de consumo (OIV, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2004). No período de 1995 a 2000 parece ter havido uma ligeira melhoria (quadro A.8.).

Com efeito, desde meados da década de 80, segundo as estatísticas vitivinícolas mundiais da OIV, o consumo mundial de vinhos contraiu-se de forma acentuada, passando de 280 milhões de hl em 1984, para 220 milhões de hl em 1995 (OIV, 1998, 1999). Os principais actores desta diminuição entre 1984 e 1995 foram os países consumidores tradicionais, França, Itália, Espanha, Portugal e Argentina. A partir de 1995, nestes países o consumo parece ter estabilizado.

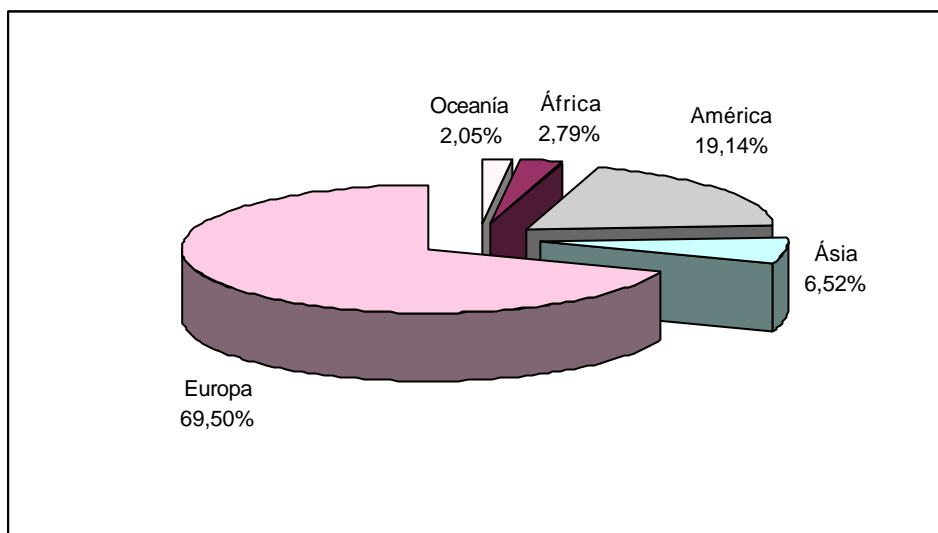
**Quadro A.8. Evolução do consumo mundial de vinho (milhares hl)**

	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00	
							V. abs	%
<b>África</b>	5 297	5 638	6 200	6 208	5 907	6 345	438	7%
<b>América</b>	48 381	42 936	43 160	43 956	44 032	43 587	- 445	-1%
<b>Ásia</b>	4 597	7 382	13 543	14 657	14 474	14 857	383	3%
<b>Oceânia</b>	3 807	3 642	4 070	4 185	4 386	4 672	286	7%
<b>Europa</b>	177 771	165 973	158 684	158 224	157 765	158 242	477	0%
<b>União Europeia 15</b>	138 353	131 467	128 024	128 558	127 796	128 361	565	0%
<b>Total Mundial</b>	<b>239 853</b>	<b>225 571</b>	<b>225 657</b>	<b>227 230</b>	<b>226 564</b>	<b>227 703</b>	<b>1 139</b>	<b>1%</b>

Fonte: OIV (2004)

Por outro lado, houve um forte aumento no consumo de vinho nos países importadores tradicionais como Reino Unido, Dinamarca, Bélgica e Países Baixos e ainda em outros países como o Japão, Austrália, Canadá e África do Sul, se bem que, devido aos seus baixos níveis de consumo, tais aumentos não permitiram compensar a importante redução dos países mais consumidores (OIV, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002).

No ano de 2001 verificou-se um ligeiro aumento no consumo mundial de vinho em relação ao ano de 2000, tendo sido consumidos 227,703 milhões de hl, contra os 226,564 milhões de hl em 2000 (+1%) (quadro A.8.).



**Figura A.7. Consumo mundial de vinho em 2001 (%)**

Fonte: OIV (2004)

A comparação entre continentes (quadro A.8. e figura A.7.) mostra que em 2001, o crescimento mais acentuado no consumo se verificou na África e na Oceânia, que consumiram 6,345 milhões de hl e 4,672 milhões de hl, respectivamente, e representaram nesse mesmo ano, respectivamente, 2,79% e 2,05% do consumo mundial de vinho.

A Ásia, que em 2000, consumiu 14,474 milhões de hl, vê aumentar o volume de vinho consumido em 2001, para 14,857 milhões de hl (+3%), o que representa 6,52% do consumo mundial de vinho.

A América, em 2001, foi o único continente a sofrer uma diminuição do consumo de vinho. Neste ano consumiu 43,587 milhões de hl, contra os 44,032 milhões de 2000 (-1%), isto devido à diminuição do consumo na Argentina (-455 000 hl) (OIV, 2004).

A Europa, em 2001, manteve o seu consumo mais ou menos estável, e continua a ter a maior fatia do consumo mundial de vinho (69,50%), com 158,242 milhões de hl de vinho consumidos.

Os principais países consumidores são a França, Itália, EUA, Alemanha, Espanha e Argentina, representando em 2001, cerca de 60% do consumo mundial (quadro A.9.).

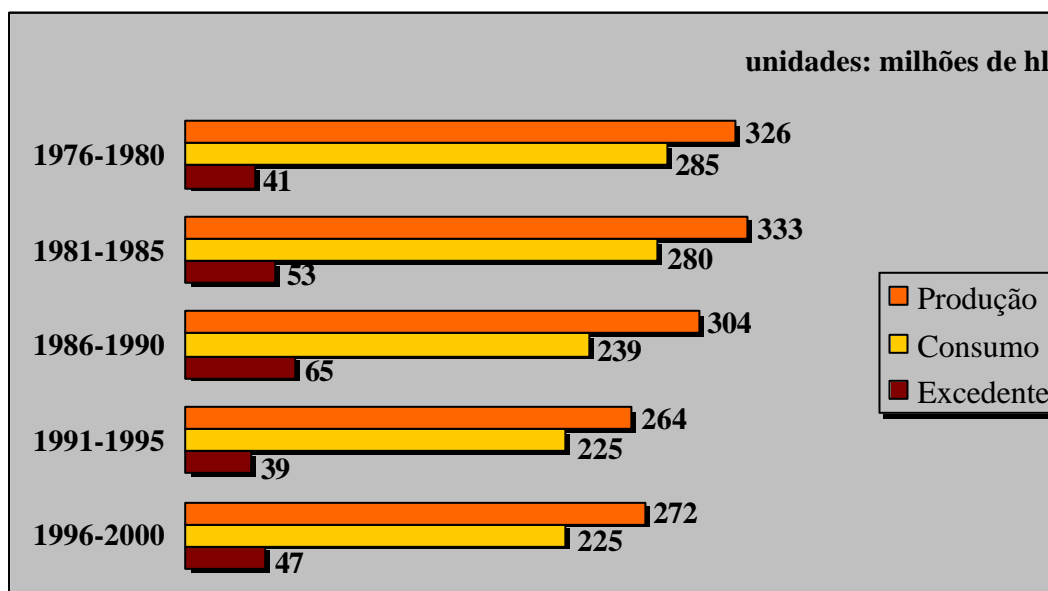
No que diz respeito ao consumo *per capita*, em 2001, os países com maiores índices de consumo *per capita* (litros *per capita*), foram o Luxemburgo (58,60 l), a França (57,05 l), Itália (53,04 l), Portugal (46,82 l) e Suíça (42,91 l) (OIV, 2004).

**Quadro A.9. Os doze maiores consumidores mundiais de vinho em 2001 (milhares hl e %)**

País	2001	%
<b>França</b>	33 916	14,89
<b>Itália</b>	30 500	13,39
<b>EUA</b>	21 250	9,33
<b>Alemanha</b>	20 044	8,80
<b>Espanha</b>	13 827	6,07
<b>Argentina</b>	12 036	5,29
<b>China</b>	10 952	4,81
<b>Reino Unido</b>	10 100	4,44
<b>Rússia</b>	5 000	2,20
<b>Roménia</b>	4 705	2,07
<b>Portugal</b>	4 697	2,06
<b>Austrália</b>	3 976	1,75
<b>Total Mundial</b>	<b>227 703</b>	<b>100</b>

Fonte: OIV(2004)

Pelo atrás exposto, constata-se que o mercado mundial de vinho é excedentário, estruturalmente, já que relacionando as quantidades de vinho consumidas com as produzidas, nas últimas cinco décadas, verifica-se uma tradicional geração de excedentes (figura A.8.), que se destinam fundamentalmente à produção de álcool alimentar, e que as medidas restritivas propostas pelos países produtores membros da UE ou pela Argentina têm conseguido resolver em parte.



**Figura A.8. Balanço do mercado mundial de vinho no período de 1976 a 2000 (milhões de hl)**

Fonte: OIV (2003, 2004)

Em 2001, a diferença entre a produção global de vinho e o consumo, foi de 37,027 milhões de hl, uma diminuição de 19,032 milhões em relação ao ano precedente.

Assim, no mercado internacional do vinho existe uma situação de desequilíbrio a que, nos últimos anos, se juntou a oferta de novos países produtores, como EUA, Chile, Austrália e África do Sul, que, embora com uma pequena capacidade exportadora, têm demonstrado uma capacidade comercial crescente. Apesar dos países da UE dominarem o mercado mundial do vinho, a sua participação no mesmo tem vindo a diminuir e são estes novos países produtores que estão a desenvolver desde meados dos anos oitenta um comportamento mais dinâmico (Castillo, 2003). Este comportamento tem sido impulsionado pela ausência de políticas de intervenção, pela existência de elevados níveis de rendimento nas suas culturas e por uma diferente estrutura produtiva e empresarial que incorporou uma nova estratégia de comercialização orientada para os segmentos de vinhos de qualidade com baixo preço, que facilita a acomodação da produção às características da procura nos mercados que mostram um consumo crescente, como o Reino Unido, Japão e Holanda, entre outros (Bardají, 1993; Roca, 1997).

Tudo isto contribui para aumentar o nível competitivo do mercado do vinho que, por sua vez, também se vê incrementado pelo progressivo desaparecimento das barreiras administrativas e económicas entre os países, em resultado dos acordos de liberalização do comércio internacional a partir do momento em que o sector agrícola foi incluído nos acordos do GATT assinados em Marrakech em 1994 (Leza, 1994; Goicoechea, 1997).

### **O mercado do vinho na União Europeia (15)**

O sector dos vinhos tem grande importância na União Europeia (15), tanto em termos de produção, como de consumo e de comércio. Com efeito, as vinhas, na UE, representam actualmente cerca de 45% da superfície vitícola a nível mundial e a sua produção é de aproximadamente 60% da produção total, também a nível mundial. Por outro lado, a UE é, ao mesmo tempo, o primeiro exportador mundial e o maior mercado importador, e os consumidores comunitários asseguram 56% do consumo mundial. Para além destes dados, a importância da UE no sector vitivinícola mundial prende-se também com a tradição, qualidade e prestígio, assim como pela organização desta actividade e pela influência que a sua política vitivinícola exerce no contexto mundial.

Segundo a Comissão Europeia (2003a), a actividade vitivinícola na UE (15) assume uma elevada importância, já que ocupa um lugar considerável no valor da produção final agrícola, na maioria dos Estados-membros produtores: em Espanha 5,4%, na Áustria 6,1%, no Luxemburgo 7,5%, na Itália 9,8%, em França 14,3% e em Portugal 16,8%.

Por outro lado, no plano regional e local, a viticultura surge como um sector com um papel decisivo na actividade agrícola e económica. Em muitas regiões, de facto, o valor da

produção de vinho é superior a 20%, ou mesmo a 30%, da produção final agrícola, com um nível máximo que excede os 50% no Languedoc-Roussillon - França. Estas percentagens atingem por vezes valores ainda mais altos, se se desce a um nível territorial mais fino (Comissão Europeia, 2003a).

A superfície de vinha na União Europeia (15) é 2,9% da superfície agrícola útil e proporciona emprego regular a um milhão de agricultores, sem contar com os trabalhos temporários de poda, vindima, etc. (Larrea, 1994).

A superfície de cultivo de vinha, situada em 2001, em 3,582 milhões de hectares (quadro A.1.), tem sofrido em todos os países uma contínua redução. Segundo dados do Eurostat (2003), entre 1989 e 1999 a área de vinha diminuiu na UE (15) cerca de 15,7%. Do mesmo modo, o número de explorações pelas quais se encontra distribuída a área de vinha diminuiu entre 1989 e 1999 30,5%, e a sua área média passou de 1,8 ha para 2,2 ha, encontrando-se actualmente distribuída por 1,5 milhões de explorações (Eurostat, 2003).

**Quadro A.10. Evolução da superfície de vinha na UE entre 1989 e 1999**

<b>Superfície de vinha</b>						
<b>Países</b>	<b>Número de explorações</b>			<b>Superfície de vinha (1000 ha)</b>		
	<b>1989</b>	<b>1999</b>	<b>Variação (%)</b>	<b>1989</b>	<b>1999</b>	<b>Variação (%)</b>
<b>Alemanha</b>	77 388	68 603	- 11,4	102,000	104,200	2,2
<b>Grécia</b>	259 167	159 787	- 38,3	138,000	100,000	-27,5
<b>Espanha</b>	397 159	342 096	- 13,9	1473,600	1179,900	-19,9
<b>França</b>	166 272	109 869	- 33,9	920,000	876,000	-4,8
<b>Itália</b>	864 536	522 311	- 39,6	905,000	682,000	-24,6
<b>Luxemburgo</b>	871	601	- 31,0	1,350	1,350	0,0
<b>Áustria</b>		32 044			49,000	
<b>Portugal</b>	367 007	247 073	- 32,7	267,000	216,000	-19,1
<b>Reino Unido</b>		372			0,870	
<b>UE - 15</b>	<b>2 132 400</b>	<b>1 482 756</b>	<b>- 30,5</b>	<b>3 806,950</b>	<b>3 209,320</b>	<b>-15,7</b>

Fonte: Eurostat (2003)

Observando o quadro A.10., constata-se que a Grécia, França, Itália, Luxemburgo, e Portugal, registaram entre 1989 e 1999, uma diminuição do número de explorações vitícolas superior a 30%. Neste grupo de países, as superfícies consagradas à vinha seguiram o mesmo movimento. Na Alemanha, a diminuição do número de explorações no

mesmo período foi de 11,4%, e a área de vinha aumentou cerca de 2,2%. Espanha registou uma quebra de 19,9% na área de vinha e de 13,9% no número de explorações vitícolas.

Ainda que, o número de explorações dedicadas à produção de vinhos de qualidade tenha diminuído de 1,9% entre 1989 e 1999, o movimento de progressão das superfícies de produção destes vinhos tem sido geral no seio da União, tendo-se verificado um aumento de 8,1% no mesmo período (Eurostat, 2003). De acordo com a mesma fonte, as progressões mais importantes tiveram lugar em Itália e em Portugal, onde se registaram aumentos de 21% e 18%, respectivamente.

No entanto, e apesar da superfície de vinha afecta à produção de vinhos de qualidade ter passado de 45% da área total de vinha existente em 1989, para 56% em 1999, as diferenças entre os Estados-membros subsistem. Assim, a totalidade do vinhedo Alemão e Luxemburguês está consagrada à produção de vinhos de qualidade. Porém, em Itália não representa mais que 36% da área total de vinha, isto apesar de ter sofrido um aumento considerável entre 1989 e 1999 (Eurostat, 2003).

O cultivo da vinha, na UE (15), está concentrado em três países: Espanha, França e Itália (quadro A.1.). A área de vinha deste três países situava-se, em 2001, nos 3,057 milhões de ha, o que representa 85,34% da área total de vinha da União Europeia (15) e 38,73% da área de vinha total mundial.

Ao nível da produção total de vinho na UE (15), esta segue a mesma tendência da produção mundial, ou seja, uma tendência crescente até meados dos anos 80, alcançando o seu valor mais alto em 1986. Após este ano, a tendência inverte-se de tal modo que o período entre 1986 e 1990 é caracterizado por uma diminuição líquida da produção de vinho na União Europeia em relação ao período precedente (OIV, 2001, 2002, 2003). No período de 91-95, com uma média anual de 164,101 milhões de hl, a tendência de descida manteve-se (quadro A.11.).

A partir de 1995, observa-se uma mudança na tendência. Todavia, em 2001, assiste-se a uma nova diminuição na produção, tendo sido produzidos 156,822 milhões de hl (-10% em relação a 2000) (quadro A.11.). Com esta produção a UE (15) representa 59% da produção mundial.

A França continua a ser o maior produtor da UE e mundial com 53,389 milhões de hl (mhl), em 2001, seguida da Itália (50,093 mhl) e da Espanha (30,500mhl) (quadro A.11.), e em conjunto, estes três países, representaram em 2001, 85,44% da produção de vinho na União Europeia dos 15.

De acordo com as indicações mais recentes da OIV, a produção comunitária de vinho da campanha de 2001/2002 (156,822 milhões de hectolitros) representou cerca de 56% da



produção mundial (274,9 milhões de hectolitros) dessa campanha. A França, a Itália e a Espanha são os três maiores produtores a nível mundial.

**Quadro A.11. Evolução da produção de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00	
							V. abs	%
<b>Alemanha</b>	10 012	10 391	9 989	12 123	9 852	8 891	-961	-10
<b>Áustria</b>	2 733	2 485	2 351	2 803	2 338	2 531	193	8
<b>Luxemburgo</b>	166	170	136	184	132	135	3	2
<b>Bélgica</b>	2	1	1	2	2	2	0	0
<b>Espanha</b>	33 519	26 438	34 162	33 722	41 692	30 500	-11 192	-27
<b>França</b>	64 640	52 886	56 271	60 535	57 541	53 389	- 4 152	-7
<b>Grécia</b>	4 244	3 668	3 832	3 680	3 558	3 477	-81	-2
<b>Itália</b>	65 715	60 768	54 386	56 454	51 620	50 093	-1 527	-3
<b>Portugal</b>	<b>8 455</b>	<b>7 276</b>	<b>6 828</b>	<b>7 844</b>	<b>6 710</b>	<b>7 789</b>	<b>1 079</b>	<b>16</b>
<b>Reino Unido</b>	11	18	14	13	14	15	1	7
<b>Total UE 15</b>	<b>189 497</b>	<b>164 101</b>	<b>167 970</b>	<b>177 360</b>	<b>173 459</b>	<b>156 822</b>	<b>-16 637</b>	<b>-10</b>

Fonte: OIV (2004)

A produção vinícola da União Europeia divide-se em três categorias de vinhos que definem a sua estrutura produtiva: vinhos de mesa, que representam actualmente cerca de 55% do total da produção (65% em finais dos anos oitenta), vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas (VQPRD), que representam aproximadamente 40% do total da produção (30% em finais dos anos oitenta), e outros vinhos, dirigidos à produção de conhaque e vinhos não incluídos nas categorias anteriores, que apenas representam 5% do total (Comissão Europeia, 2003b).

A União Europeia é o principal exportador mundial e as suas exportações no período 86-00 seguiram uma tendência francamente positiva (quadro A.12.). Em 2001, a União exportou 47,007 milhões de hectolitros, valor superior aos 44,917 milhões de hectolitros exportados em 2000, mas inferior aos 49,903 milhões de hectolitros exportados em 1999. No ano de 2001, as exportações extra-comunitárias atingiram 12,2 milhões de hl, e os principais importadores extra-comunitários de vinho da União foram os Estados Unidos, com 3,253 milhões de hectolitros, a Suíça, com 1,620 milhões de hectolitros, o Canadá, com 1,204 milhões de hectolitros, e o Japão, com 1,188 milhões de hectolitros (Comissão Europeia, 2003b).

Por outro lado, constata-se que as exportações dos principais produtores de vinho da UE(15), têm evoluído de forma bastante diferente. Deste modo, em 2001, a Espanha vê incrementadas as suas exportações de vinho em +14,97%, em relação ao ano de 2000, a Itália em +4,74%, a França em +0,58%, mas, em Portugal, o volume de vinho exportado em 2001, diminuiu 13,86% em relação ao ano precedente, e na Alemanha baixou 2,22%.

**Quadro A.12. Evolução das exportações de vinho na União Europeia -15 (milhares hl)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00 (%)
Alemanha	2 746	2 715	2 381	2 334	2 476	2 421	-2,22
Áustria	101	189	214	227	346	524	51,45
Belgica/Luxemburgo	0	0	217	239	210	191	-8,96
Luxemburgo	86	105	100	93	101	107	5,94
Bélgica	118	178	232	256	242	206	-14,88
Dinamarca	35	38	105	111	171	257	50,29
Espanha	4 645	7 353	8 817	9 308	8 651	9 946	14,97
Finlândia	1	1	1	1	1	1	0
França	12 776	11 477	15 271	16 105	15 039	15 126	0,58
Grécia	788	628	547	493	700	750	7,14
Irlanda	2	3	10	4	3	4	33,33
Itália	12 550	15 069	14 830	18 321	14 675	15 371	4,74
Países-Baixos	41	105	194	255	135	230	70,37
Portugal	<b>1 554</b>	<b>1 948</b>	<b>2 137</b>	<b>1 969</b>	<b>1 941</b>	<b>1 672</b>	<b>-13,86</b>
Reino Unido	128	80	266	175	217	188	-13,36
Suécia	1	3	11	12	9	13	44,44
<b>Total UE 15</b>	<b>35 572</b>	<b>39 892</b>	<b>45 333</b>	<b>49 903</b>	<b>44 917</b>	<b>47 007</b>	<b>4,65</b>

Fonte: OIV (2004)

Ao nível das importações (quadro A.13.), na UE (15), entre 86-00 assiste-se também a um aumento das importações de vinho. No ano de 2001, as importações na UE aumentaram também em comparação com 2000 (+1,26%), tendo atingido um volume de 41,965 milhões de hl. O volume de vinho importado de países terceiros, foi de 8,799 milhões de hl, quando em 2001 essas importações representaram apenas 7,471 milhões de hectolitros. Registou-se assim um aumento de 36% em comparação com 1999 e de 50% em comparação com 1998 (Comissão Europeia, 2003b).

O principal importador de vinhos na UE (15), e também a nível mundial, continua a ser a Alemanha, que em 2001, importou 11,737 milhões de hl, isto apesar de ter diminuído o volume de vinho importado em 3,42%, em relação ao ano anterior. Países como o Reino Unido, Países Baixos, Dinamarca, Suécia, em 2001, viram incrementadas as suas importações, em relação a 2000, em 11,92%, 21,60%, 13,09%, 14,43%, respectivamente. Por seu lado, em Portugal, França, Belgica/Luxemburgo, as quantidades de vinho importadas diminuíram em 14,16%, 6,70% e 4,10%, respectivamente.

Segundo a Comissão Europeia (2003b), em 2001, os principais mercados extra-comunitários de importação de vinho dos países da União Europeia, foram principalmente, da Austrália (2,207 milhões de hectolitros, ou +19%, por referência aos 1,856 milhões de hectolitros de 2000, e +50%, por referência aos 1,368 milhões de hectolitros de 1999), da África do Sul (1,383 milhões de hectolitros ou +24%, por

referência aos 1,111 milhões de hectolitros de 2000, e +62%, por referência aos 0,856 milhões de hectolitros de 1999), do Chile (1,367 milhões de hectolitros ou +21%, por referência aos 1,129 milhões de hectolitros de 2000, e +46%, por referência aos 0,912 milhões de hectolitros de 1999) e dos EUA (1,313 milhões de hectolitros ou +32%, por referência aos 0,995 milhões de hectolitros de 2000, e +41%, por referência aos 0,912 milhões de hectolitros de 1999).

**Quadro A.13. Evolução das importações de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00 (%)
Alemanha	9 227	10 367	12 335	12 888	12 152	11 737	-3,42%
Áustria	287	205	430	565	506	582	15,02%
Belgica/Luxemburgo	0	0	2 411	2 419	2 655	2 546	-4,10%
Luxemburgo	148	170					
Bélgica	2 098	2 252	2 363	2 236	2 551	2 446	-4,12%
Dinamarca	1 089	1 318	1 665	1 677	1 794	2 029	13,09%
Espanha	55	648	830	1 367	597	198	-66,83
Finlândia	170	265	304	327	352	382	8,52
França	4 772	5 679	5 641	5 748	5 505	5 136	-6,70
Grécia	27	62	53	70	60	70	16,67
Irlanda	125	174	345	413	435	482	10,80
Itália	675	506	563	456	565	680	20,35
Países-Baixos	2 135	2 229	2 158	2 772	2 014	2 449	21,60
Portugal	<b>407</b>	<b>473</b>	<b>1 416</b>	<b>2 407</b>	<b>1 984</b>	<b>1 703</b>	<b>-14,16</b>
Reino Unido	6 704	6 735	8 437	8 764	9 079	10 161	11,92
Suécia	1 027	1 061	1 146	1 214	1 192	1 364	14,43
<b>Total UE 15</b>	<b>28 946</b>	<b>32 142</b>	<b>40 097</b>	<b>43 323</b>	<b>41 441</b>	<b>41 965</b>	<b>1,26</b>

Fonte: OIV (2004)

O valor das importações extra-comunitárias acusou em 2001 também um aumento importante. Em comparação com 1998, o valor das importações de vinho australiano aumentou 119% e o das de vinho chileno 128 % (Comissão Europeia, 2003b).

O volume do comércio intra-comunitário, calculado com base nas importações, desceu de 34 milhões de hectolitros, em 1999, para 31,8 milhões de hectolitros, em 2000 (-6,9 %), e novamente para 29,556 milhões de hectolitros, em 2001.

No que se refere ao consumo, entre 1986 e 2000, este não deixou de diminuir. No entanto, em 2001 parece ter havido uma ligeira estabilização (quadro A.14.). De facto, neste ano, o consumo de vinho na UE (15) situou-se nos 128,361 milhões de hl, contra os 127,796 milhões de 2000 e os 128,558 milhões de 1999.

**Quadro A.14. Evolução do consumo de vinho na União Europeia - 15 (milhares hl)**

País	86-90	91-95	96-00	1999	2000	2001	Var 01/00	
							V. abs	%
<b>Alemanha</b>	18 389	18 641	19 279	19 751	20 150	20 044	-106	-1
<b>Áustria</b>	2 630	2 589	2 484	2 505	2 517	2 477	-40	-2
<b>Luxemburgo</b>	216	226	264	268	280	259	-21	-8
<b>Bélgica</b>	1 851	2 008	2 314	2 350	2 400	2 470	70	3
<b>Dinamarca</b>	1 053	1 203	1 521	1 562	1 550	1 540	-10	-1
<b>Espanha</b>	17 402	15 439	14 427	14 249	14 046	13 827	-219	-2
<b>Finlândia</b>	277	244	305	335	352	382	30	8
<b>França</b>	41 715	37 310	35 305	35 400	34 500	33 916	-584	-2
<b>Grécia</b>	3 052	2 849	2 811	3 059	2 747	2 942	195	7
<b>Irlanda</b>	121	152	333	373	420	470	50	12
<b>Itália</b>	36 621	35 122	31 950	31 563	30 800	30 500	-300	-1
<b>Países Baixos</b>	2 071	2 149	2 455	2 518	3 100	3 330	230	7
<b>Portugal</b>	<b>5 889</b>	<b>5 813</b>	<b>5 145</b>	<b>5 054</b>	<b>4 595</b>	<b>4 697</b>	<b>102</b>	<b>2</b>
<b>Reino Unido</b>	6 039	6 664	8 292	8 369	9 146	10 100	954	10
<b>Suécia</b>	1 026	1 058	1 138	1 202	1 193	1 407	214	18
<b>Total UE 15</b>	<b>138 353</b>	<b>131 467</b>	<b>128 024</b>	<b>128 558</b>	<b>127 796</b>	<b>128 361</b>	<b>565</b>	<b>0</b>

Fonte: OIV(2004)

A França e a Itália são não só os maiores consumidores da UE (15), como também a nível mundial. Em 2001, representaram em conjunto, 50,18% (64,416 milhões de hl) do consumo da UE (15). Os países que em 2001, apresentaram crescimentos mais acentuados no consumo de vinho, em relação ao ano anterior, em termos percentuais, foram a Irlanda e a Suécia, com aumentos de +12% e +18%, respectivamente. O país que mais viu decrescer o seu consumo foi o Luxemburgo (-8%) (quadro A.14.).

Na UE (15), o consumo de vinho passou de 45 litros por habitante para 34,7 litros no período compreendido entre 1984 e 1997. O consumo comunitário de vinho foi estimado em 33,41 litros/habitante na campanha de 2000/2001, e 35,26 litros/habitante na de 1999/2000 (Comissão Europeia, 2003b).

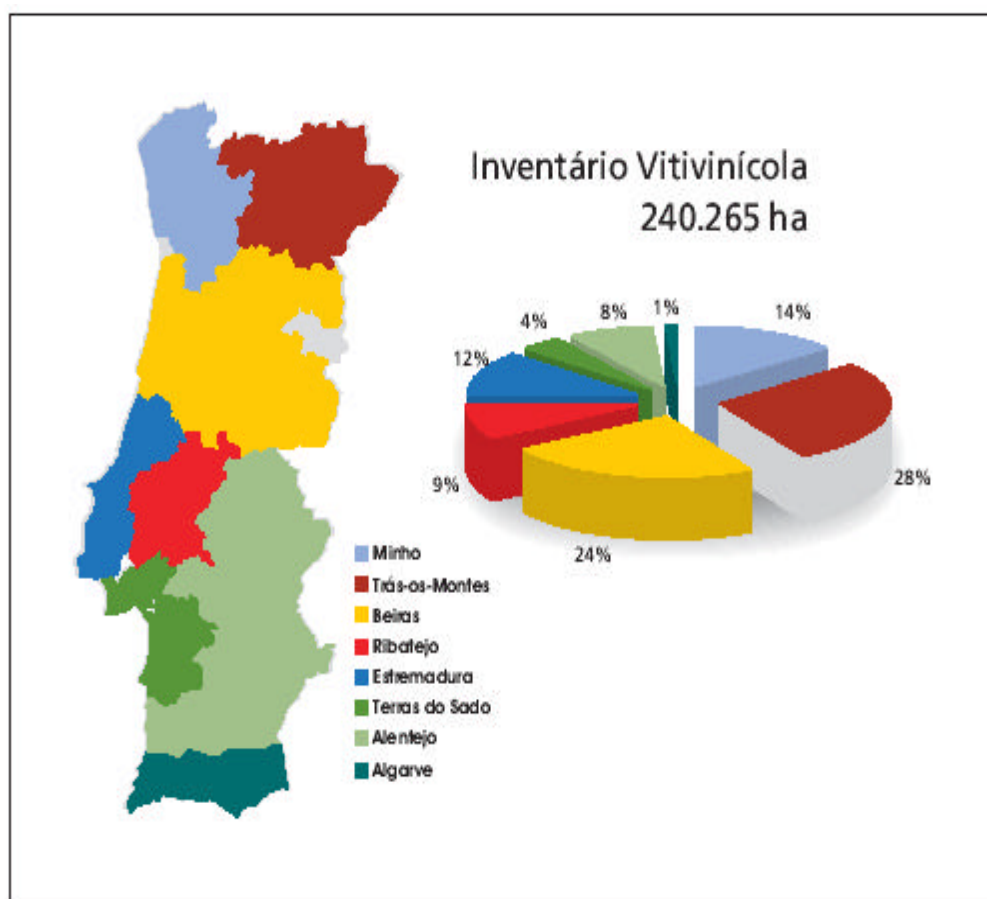
### **O mercado do vinho em Portugal**

A cultura da vinha em Portugal ocupa uma área de 240 265 hectares e revela uma presença significativa em todas as regiões do país (quadro A.15.). Analisando o quadro A.15. e a figura A.9., verifica-se que as regiões que apresentam maior superfície vitivinícola são as regiões de Trás-os-Montes com 28% da superfície vitícola total (68 404 ha), as Beiras com 24% (57 608 ha) e o Minho com 14% (34 255 ha). No seu conjunto, estas três regiões representam 68% da superfície vitícola de Portugal Continental.

**Quadro A.15. Inventário das superfícies vitivinícolas por região**

REGIÃO VITIVINÍCOLA	ÁREA (ha)	
	VQPRD	TOTAL
Minho	32 543	34 255
Trás – os – Montes	39 651	68 404
Beiras	39 352	57 608
Ribatejo	788	21 637
Estremadura	1 303	28 548
Terras do Sado	2 657	9 253
Alentejo	7 830	18 420
Algarve	1 605	2 140
<b>Total</b>	<b>125 729</b>	<b>240 265</b>

Fonte: IVV (2003)



**Figura A.9. Inventário vitivinícola de Portugal continental**

Fonte: IVV (2003)

Com a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia, foram criados mecanismos de abandono definitivo, que permitiram arrancar a vinha de locais menos propícios para a cultura, a par da criação de instrumentos legais e financeiros que possibilitaram e facilitaram a replantação de importantes superfícies de vinha em zonas e áreas mais convenientes e de maior aptidão. Nesse sentido, verificaram-se alterações na estrutura da produção primária, de que é exemplo o aumento do peso relativo da área vitícola certificada para a produção de VQPRD, que subiu de 36% em 1989, face à área total, para 52% em 2000 (IVV, 2000, 2001, 2002, 2003). Com efeito, mesmo tendo em conta que a área total de vinha tem diminuído bastante, cifrando-se actualmente em 240 265 hectares, constata-se um reforço crescente das superfícies para a produção de vinhos de qualidade (125 729 hectares).

No entanto, nos últimos 15 anos e ao abrigo dos programas de incentivo e abandono, foram abandonados cerca de 20 mil ha de vinha, contrastando com a reestruturação da vinha que, no mesmo período, não ultrapassou os 10 mil ha, revelando uma taxa de reconversão muito baixa, de apenas 3,8%. (Paiva, 2002).

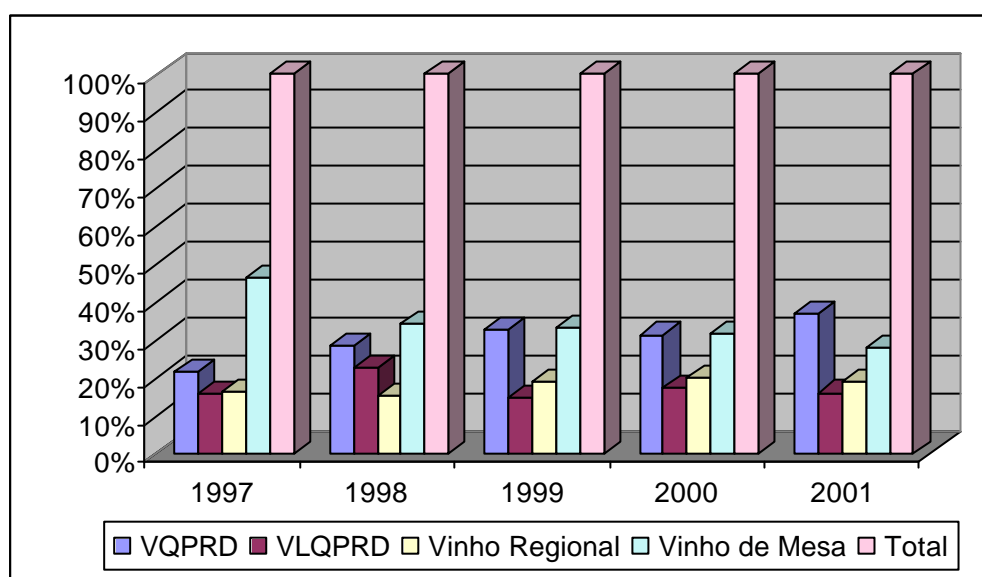
A produção de vinho em Portugal é caracterizada por uma grande variabilidade de colheitas causada por alterações climáticas extemporâneas com especial incidência durante os períodos de floração e da vindima. Assim, no período de 1986 a 1990, Portugal produziu uma média anual de 8,455 milhões de hectolitros de vinho, contudo nos períodos seguintes verificou-se uma clara diminuição na produção, já que no quinquénio 1991-1995, a média anual foi de 7,276 milhões de hectolitros e no período 1996-2000 a média anual situou-se apenas nos 6,828 milhões de hectolitros (Quadro A.12.). Em 2001, a produção de vinho em Portugal situou-se nos 7,789 milhões de hectolitros, sendo 2 142 000 hl de vinho de mesa (34,9%), 2 921 000 hl de vinhos VQPRD (28,9%), 1 500 000 hl de vinho regional (20,9%) e 1 226 000 hl de vinhos VLQPRD (15,3%) (quadro A.16.). Do total de vinho produzido em 2001, 61% foi de vinho tinto/rosado e 39% de vinho branco (IVV, 2003).

**Quadro A.16. Evolução da produção de vinho em Portugal no período de 1997 a 2001, por tipos de vinho (milhares hl)**

<b>Categoria de vinho</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>VQPRD</b>	1 311	1 069	2 571	2 097	2 921
<b>VLQPRD</b>	969	842	1 166	1 164	1 226
<b>Vinho Regional</b>	1 005	564	1 495	1 342	1 500
<b>Vinho de Mesa</b>	2 839	1 276	2 611	2 108	2 142
<b>Total</b>	<b>6 124</b>	<b>3 750</b>	<b>7 844</b>	<b>6 710</b>	<b>7 789</b>

Fonte: IVV (2003)

Uma outra característica da produção de vinho em Portugal é a diferença entre o vinho de mesa e o vinho de qualidade. Em 1997 o vinho de mesa representou ainda cerca de 46% da produção total (figura A.10). No entanto, o peso deste tipo de vinho segue uma tendência constante de diminuição a favor dos vinhos de qualidade (VQPRD e vinho regional). Estas categorias representam actualmente mais de metade do vinho produzido em Portugal. Esta evolução resulta de uma modificação estrutural do mercado de consumo, das medidas de arranque da vinha que afectaram quase exclusivamente a vinha para produção de vinho de mesa (Pinho, 2001), bem como dos consideráveis investimentos efectuados no sector.



**Figura A.10. Evolução da produção de vinho em Portugal no período de 1997 a 2001, por tipos de vinho (%)**

Fonte: IVV (2003)

No que diz respeito à distribuição regional da produção e segundo dados do IVV (2003), mais de metade da produção nacional de vinho da campanha 2001/2002 teve origem na zona Norte de Portugal Continental, tendo as regiões vitícolas do Minho (1 446 000 hl), Trás-os-Montes (2 210 000 hl) e Beiras (1 390 000 hl) representado no conjunto mais de 60% do total da produção nacional. Acrescentando a Estremadura (1 162 000 hl) e o Alentejo (646 000 hl) obtém-se mais de 87% da produção, número que atesta a importância destas regiões no total nacional.

O peso das diversas regiões vitivinícolas não registou variações significativas ao longo do quinquénio 1997/2001, o que atesta a consolidação dos respectivos sistemas produtivos (GPPAA, 2001).

Portugal é o quinto país exportador da UE (15) e o nono a nível mundial. As exportações portuguesas no período de 1986 a 2000 apresentaram uma tendência de crescimento. No

entanto, nos últimos anos Portugal tem vindo a diminuir o volume de vinho exportado. Em 2001, exportou 1,672 milhões de hectolitros de vinho, sendo 573 000 hl de vinho de mesa e vinho regional, 864 000 hectolitros de vinhos VLQPRD, 231 000 hectolitros de vinhos VQPRD e 4 000 hl de outros vinhos (IVV, 2003).

Em termos de destino das exportações nacionais de vinho, existem claramente dois pólos de orientação. O primeiro é constituído por uma exportação de vinhos de baixa qualidade e reduzido preço, cujo destino principal são os PALOP, principalmente Angola. O segundo é constituído por vinhos de elevada qualidade e com margens de lucro mais elevadas, exportados para mercados bastante mais exigentes, tais como o Reino Unido, França, Alemanha, Dinamarca, Bélgica, EUA e o Brasil.

Os principais mercados de exportação de vinho português em volume, excluindo vinho do Porto e da Madeira, em 2001, foram Angola, Reino Unido e Alemanha. Relativamente ao vinho do Porto, os principais mercados foram a França, Holanda e Bélgica/Luxemburgo. A França, Alemanha e Reino Unido foram os mercados para onde mais se exportou vinho da Madeira (IVV, 2002, 2003, 2004).

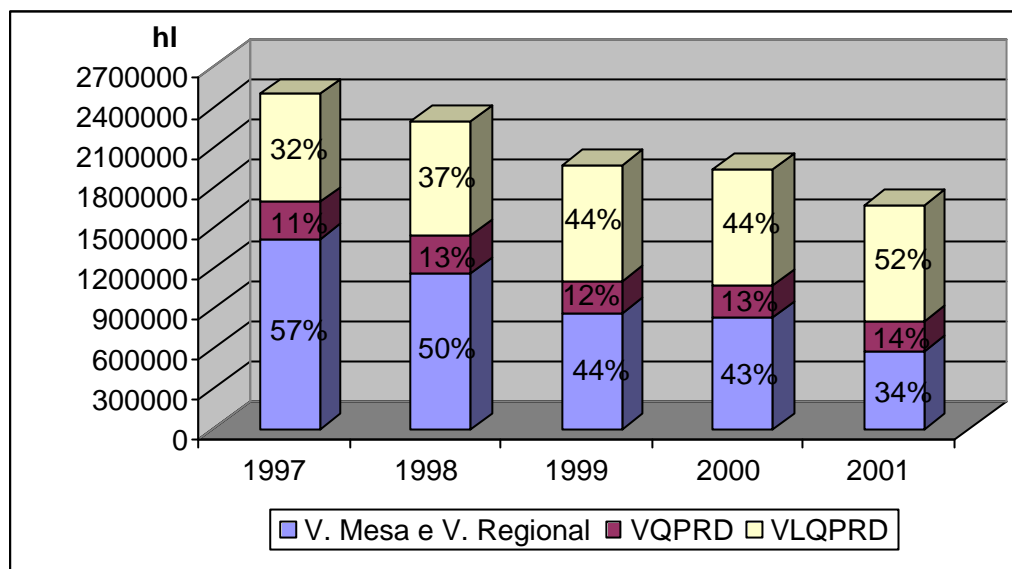
Existe uma forte concentração nos mercados de destino, dado que ao longo dos últimos cinco anos, os 10 principais mercados de destino, em volume e em valor, representaram sempre mais de 80% do total das vendas ao exterior.

Em termos de exportação, este sub-sector tem um elevado grau de concentração, visto apenas 4 empresas serem responsáveis por cerca de 40% do total das exportações nacionais do sector, sendo a maior empresa exportadora a Sogrape Vinhos, SA.

Ao longo dos cinco últimos anos, verificou-se uma ligeira tendência decrescente de vendas para o exterior de vinho de mesa e vinho regional, enquanto que as vendas de vinhos VQPRD aumentaram ligeiramente. Analisando a figura A.11., verifica-se que em 1997, as exportações de vinhos VQPRD representavam apenas 11% do volume total exportado, enquanto que em 2001 atingiram os 14% (+3%). As vendas de vinhos VLQPRD, principalmente, vinho do Porto tem vindo constantemente a aumentar, tendo representado em 2001, 52% do volume total exportado.

Analisando a evolução das exportações portuguesas, em termos de valor, ao longo dos últimos cinco anos (figura A.12.), constata-se que estas seguiram uma tendência crescente até 2000. Porém, em 2001, assiste-se a uma ligeira diminuição, tendo-se atingido apenas 504,201 milhões de euros, contra os 518,376 milhões do ano anterior, sendo que 70% desse valor corresponde aos vinhos do Porto exportados (IVV, 2004).

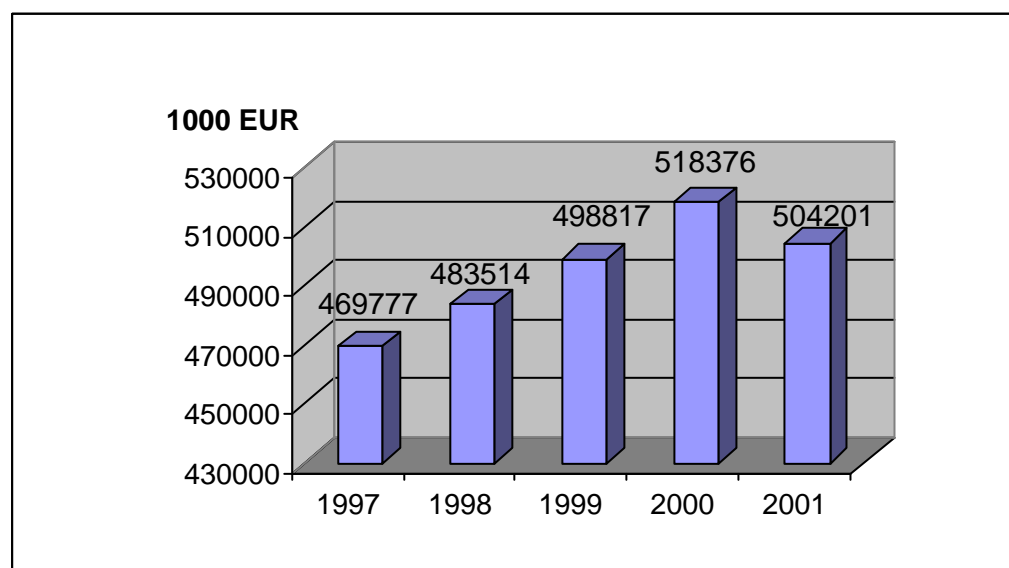




**Figura A.11. Evolução das exportações de vinho português no período de 1997 a 2001, por categoria de vinho (hl)**

Fonte: IVV (2004)

Em termos de valor, em 2001, os principais mercados do vinho do Porto foram a França, Holanda e Reino Unido, para o vinho da Madeira foram a França, Reino Unido e Japão e para os restantes vinhos foram os mercados do Reino Unido, Estados Unidos da América e Brasil (IVV, 2002, 2003, 2004).



**Figura A.12. Evolução das exportações de vinho português no período de 1997 a 2001, em valor (milhares euros)**

Fonte: IVV (2004)

O aparecimento e a crescente afirmação de novos países produtores (Chile, Austrália, África do Sul, Nova Zelândia, etc.) criaram, em termos de exportação, novos e fortes concorrentes directos aos vinhos nacionais. Também, o facto de estes novos produtores apresentarem produtos com uma boa relação preço/qualidade e com fortes campanhas internacionais de marketing e publicidade, faz com que Portugal esteja actualmente em desvantagem no mercado internacional.

Relativamente às importações portuguesas de vinho (quadro A.13.), no quinquénio 86-90, Portugal importou apenas 407 000 hectolitros de vinho. No período seguinte (91-95), as importações aumentaram em cerca de 16,21%, tendo-se importado 473 000 hl. No período de 96-00, assiste-se a um fortíssimo aumento do volume de vinho importado, tendo-se atingido 1, 416 milhões de hl, ou seja +138,27%, em relação ao quinquénio anterior. O volume máximo de importação foi atingido em 1999, com 1, 930 milhões de hl (IVV, 2003, 2004), a partir daí o volume de vinho importado tem vindo a decrescer, tendo-se importado em 2001, 1,703 milhões de hectolitros, dos quais 1,565 milhões (93%) de vinho de mesa e regional, 37 000 hl de vinhos VQPRD, 63 000 hl de vinho espumante e espumoso, 1 000 hl de vinho licoroso e 37 000 hl de outros vinhos (IVV, 2003). Em termos de valor, este volume de vinho representou 79,954 milhões de euros (IVV, 2003).

Em termos de volume, o principal mercado de origem dos vinhos importados por Portugal é a Espanha. Em 2001, 95% do volume de vinho importado teve origem em Espanha, 4% em Itália e 1% em França (IVV, 2003). Por outro lado, em 2001, 80% do volume de vinho que entrou no mercado português foi a granel, ou seja, importa-se principalmente vinho de baixa qualidade.

No entanto, e de acordo com os dados fornecidos pelo IVV (2003), nos últimos dois anos temos assistido a um ligeiro aumento nas importações de vinhos de qualidade (VQPRD), que em 2001, atingiram os 37 000 hl, contra os 24 000 hl em 2000, e os 11 000 em 1999 (+29,7% em relação a 1999), bem como, a uma crescente oferta de vinhos oriundos de países como a Austrália, Chile, África do Sul, EUA e Argentina, que chegam ao mercado português com uma relação preço/qualidade bastante boa.

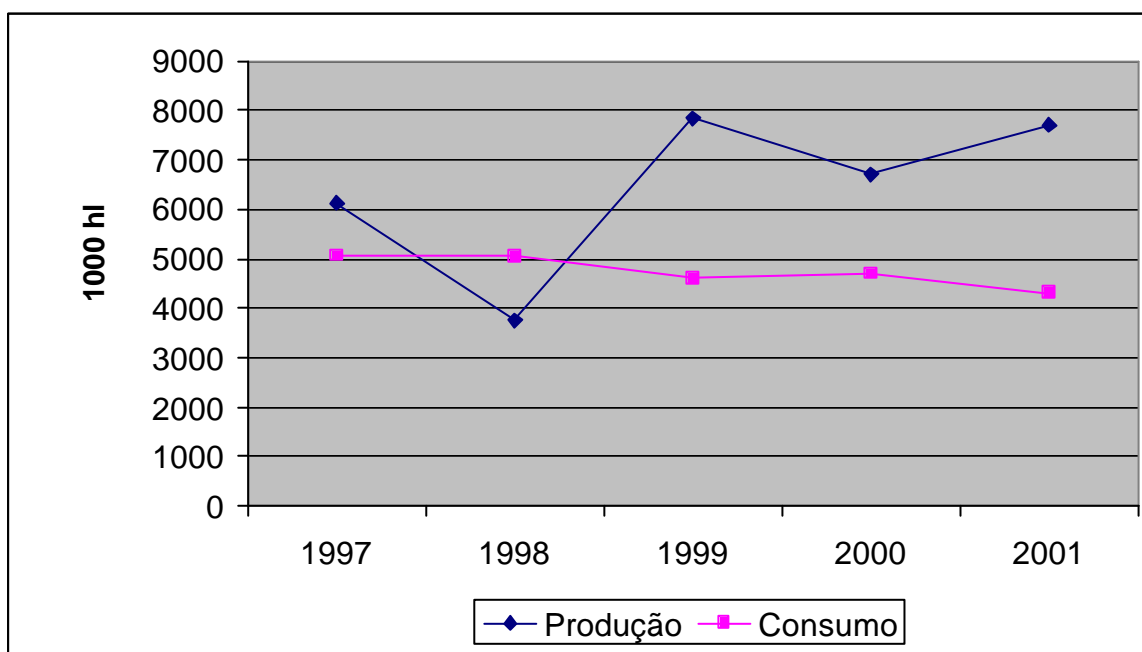
No quadro A.14. relativo à evolução do consumo de vinho na UE (15), verificamos uma tendência acentuadamente decrescente no consumo global de vinho em Portugal, tendo-se consumido em 2001, 4,697 milhões de hl de vinho. Em termos de consumo interno, Portugal é o quarto país do mundo em consumo *per capita* anual de vinho, mas apresenta uma tendência de decréscimo do consumo, que passou de 61 litros *per capita* em 1992, para 50 litros em 2001 (IVV, 2003). Contudo, o consumo de vinho de qualidade tem aumentado, tendo-se registado em 2002 um crescimento de 7% em volume e 14% em valor, face ao ano de 2001 (ACNielsen, 2003).

No mercado local de vinho em Portugal, assiste-se a uma redução constante da quantidade de vinho consumido e a um aumento gradual do preço do vinho consumido.

Consequentemente, o vinho consumido em Portugal ao longo da última década desceu, em termos reais, 2% no que toca ao volume total e 1,6% no que diz respeito ao valor (Monitor Group, 2003).

Se analisarmos a evolução da produção e consumo de vinho em Portugal, ao longo do período 1997-2001 (figura A.13.), verificamos que o nosso país é um gerador de excedentes vinícolas. No entanto, é conveniente pôr em destaque que a diferença entre a produção e o consumo directo de vinho não representa o verdadeiro excedente do sector; há que ter em conta outras utilizações do vinho, incluindo o fornecimento ao sector do álcool vínico, que em Portugal é deficitário, já que a produção de vinho do Porto exige elevadas quantidades (Pinho, 2001), que têm sido satisfeitas com o recurso à importação, nomeadamente de França, Espanha e Itália.

Assim, para dar resposta às necessidades de álcool vínico, por parte do sector do vinho do Porto, Portugal teria que destilar mais quantidade de vinho, o que levaria a uma situação de déficit e não de excedente (Pinho, 2001).



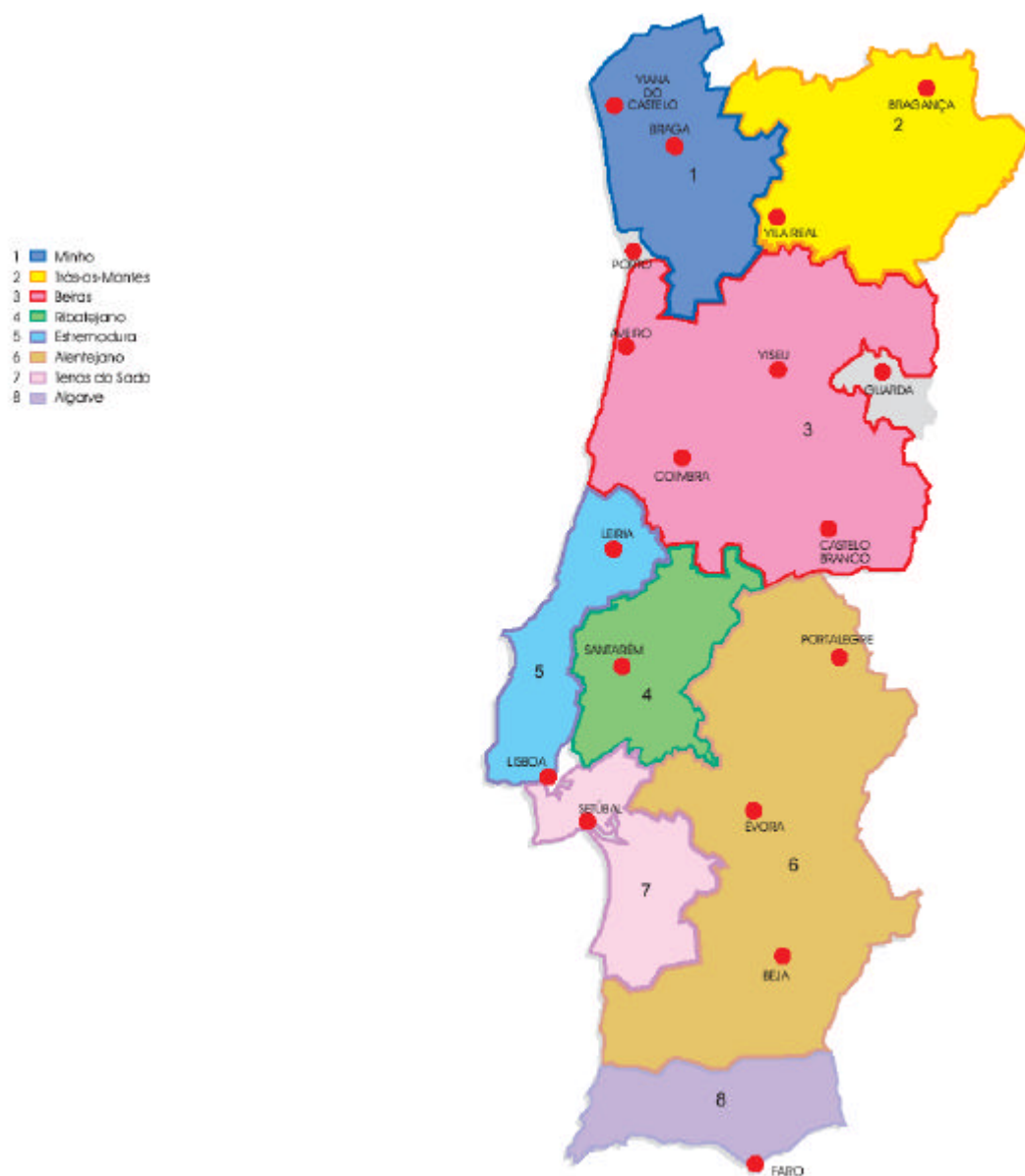
**Figura A.13. Evolução da produção e consumo de vinho em Portugal entre 1997 e 2001 (milhares hl)**

Fonte: IVV (2003)



## **ANEXO B**

### **INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS EXISTENTES EM PORTUGAL**



## Indicações geográficas existentes em Portugal

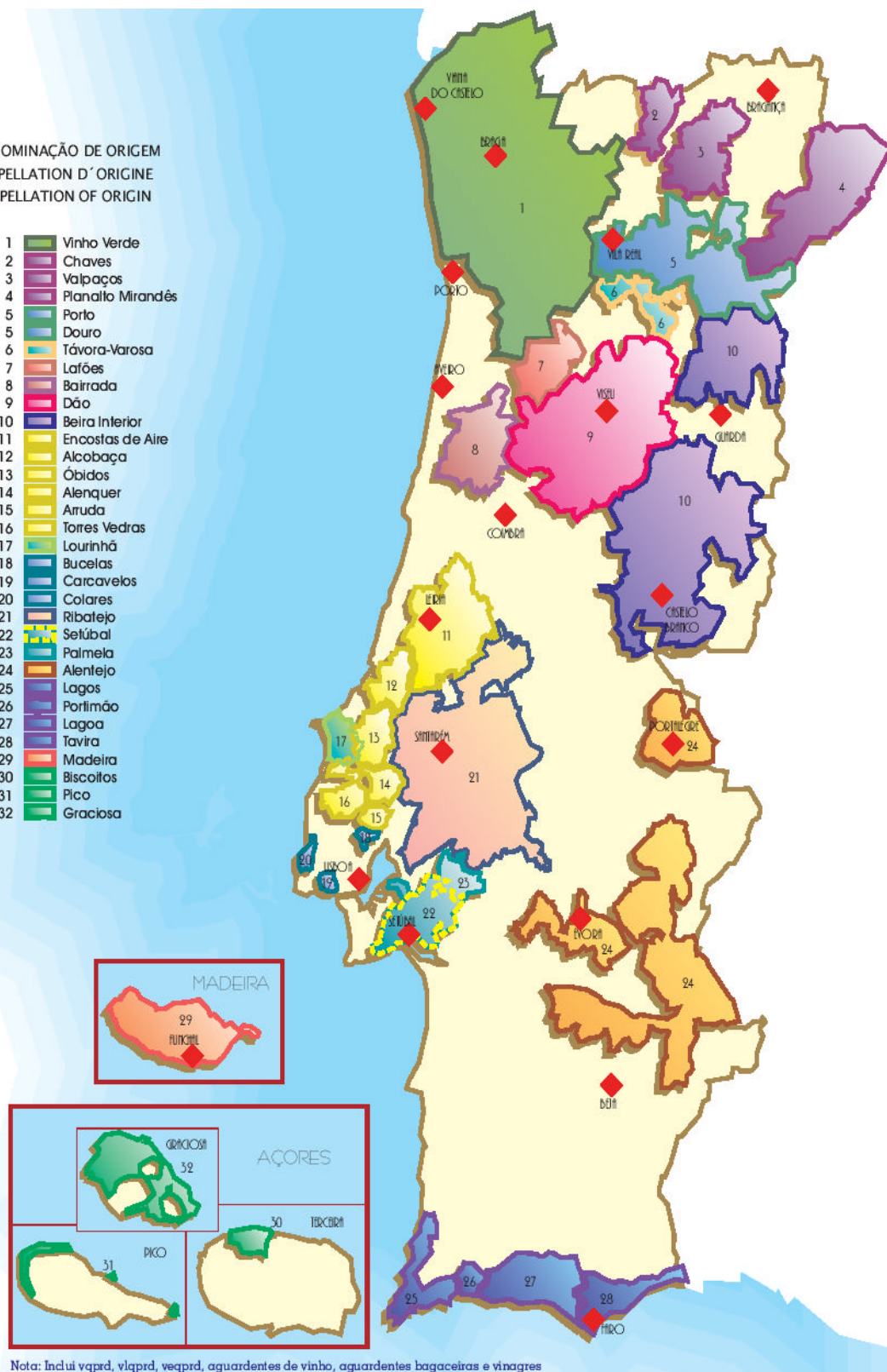
Fonte: IVV (2003)

## **ANEXO C**

### **VINHOS E OUTROS PRODUTOS VITIVINÍCOLAS COM DENOMINAÇÃO DE ORIGEM**

DENOMINAÇÃO DE ORIGEM  
APPELLATION D'ORIGINE  
APPELLATION OF ORIGIN

- 1 Vinho Verde
- 2 Chaves
- 3 Valpaços
- 4 Planalto Mirandês
- 5 Porto
- 6 Douro
- 7 Távora-Varosa
- 8 Lafões
- 9 Bairrada
- 10 Dão
- 11 Beira Interior
- 12 Encostas de Aire
- 13 Alcobaca
- 14 Óbidos
- 15 Alenquer
- 16 Arruda
- 17 Torres Vedras
- 18 Lourinhã
- 19 Bucelas
- 20 Carcavelos
- 21 Colares
- 22 Ribatejo
- 23 Setúbal
- 24 Palmela
- 25 Alentejo
- 26 Lagos
- 27 Portimão
- 28 Lagoa
- 29 Távira
- 30 Madeira
- 31 Biscoitos
- 32 Pico
- 33 Graciosa



Nota: Inclui vqprd, vlaprd, veqprd, aguardentes de vinho, aguardentes bagaceiras e vinagres

## Vinhos e outros produtos vitivinícolas com Denominação de Origem

Fonte: IVV (2003)



## **ANEXO D**

### **INDICADORES DE GESTÃO DO GRUPO SOGRAPE**

Macro - Processo	Processo	Sub-processo	Indicadores	Unidade	Frequência
Gestão	Planeamento Estratégico		Grau atingimento da estratégia	índice/%	Anual
	Planeamento operacional		Atraso na publicação dos planos	dias/semanas	Anual
	Indicadores de Gestão		Atraso na publicação dos indicadores	dias/semanas	Anual
	Revisão pela Dir. Sist. Qualidade		Atingimento dos objectivos plano de melhoria	índice/%	Anual
Geração da procura	Marketing	Gestão de marcas	Volume de negócios global	euros	Trimestral
			Publicidade/Vendas	%	Anual
			Quota de mercado nacional VP	%	Anual
			Índices Nielsen		Anual
			Margem de contribuição (óptica produto)	euros/%	Trimestral
			Eficácia de acções promocionais desenv. centralmente	índice	Anual
			Atraso na disponibilização dos <i>Brand Guidelines</i>	dias	Anual
			Atraso na disponibilização do plano de negócios		Anual
			Satisfação clientes (Clientes directos)	índice	Anual
	Comunicação com o exterior		Comunicações públicas-apresentações/eventos	número	Anual
			Comunicados de imprensa emitidos	número	Anual
			Artigos publicados	número	Anual
			Presenças em feiras internacionais/nacionais	número	Anual
			Número de visitas de clientes, press e VIP	número	Trimestral
	Desenvolvimento		Número de produtos novos/ano	número	Anual
			Tempo médio desenvolvimento	dias	Anual
			Percentagem projectos terminados no prazo	%	Anual
			Vendas produtos novos/vendas	%	Anual
	Vendas		Vendas distribuição internacional	euros	Trimestral
			Grau de cumprimento do orçamento DI	%	Trimestral
			Vendas distribuição nacional	euros	Trimestral
			Grau de cumprimento do orçamento DI	%	Trimestral
			Margem comercial DI (óptica produto)	euros/%	Trimestral
			Margem comercial DI (óptica mercado)	euros/%	Trimestral
			Vendas mercados estratégicos	euros/%	Trimestral
			Vendas a novos clientes DI	%	Trimestral
			Margem contribuição DN (óptica produto)	euros/%	Trimestral
			Margem contribuição DN (óptica canal)	euros/%	Trimestral
			Vendas a novos clientes DN	%	Trimestral
Actividades operacionais	Produção de vinho	Compra vinhos	Volume de vinho comprado VQPRD e mesa por tipo	litros	Anual
			Preço médio de aquisição de VQPRD e mesa por tipo e região	euros/litro	Anual
			Volume de vinho Porto comprado por tipo	litros	Anual
			Preço médio de aquisição v. Porto	euros	Anual
			Preço médio aquis. VQPRD e mesa vs orçamento	euros/litro	Anual
			Preço médio aquis. V. Porto vs orçamento	euros	Anual
		Enologia	Volume de vinho vinificado	litros	Anual
			Existência média anual de vinhos a granel	litros/euros	Trimestral
			Capacidade de vendas vinho do Porto	%	Trim/Anual
		Enologia Douro, Dão, Verdes, Mateus, Alentejo e outros	Capacidade utilizada/instalada	%	Anual
			Custos de vinificação e vinho vinificado	euros	Anual
			Rendimento das uvas	%	Anual
			Custo médio de aquisição de uvas	euros/kg	Bi-anual
			Rácio de produtividade dos movimentos em armazém	lt/H/Hom.	Bi-anual
			Adequação dos vinhos vinificados/adq. ao pl. vindima	litros	Bi-anual
			Custo médio de vinho engarrafado	euros/lt	Anual
		Engarrafamento Avintes e Gaia	Custo por gargalo	euros	Trimestral
			Número de gargalos produzidos por homem hora	unid	Trimestral
			Utilização da capacidade instalada (linhas)	%	Trimestral
			Perdas de matérias secas no engarrafamento	euros	Trimestral
			Tempos de paragem por avaria (por causa)	horas	Trimestral
			Índice de qualidade produto	índice	Anual

Macro - Processo	Processo	Sub-processo	Indicadores	Unidade	Frequência
Actividades operacionais	Logística	Existências	Existências de mat. primas secas	euros	Trimestral
			Garrafeira	cx 9 Lt	Trimestral
			Produto acabado	cx 9 Lt	Trimestral
			Valor obsoletos PA/Valor total PA	%	Trimestral
			Rotação de stocks secos e PA	índice	Trimestral
		Eficiência na cadeia de abastecimento	Desvio programa produção	dias	Trimestral
			Desvio planeamento	dias	Trimestral
			Desvio expedição	dias	Trimestral
			Desvio satisfação de encomenda	dias	Trimestral
			Tempo médio de satisfação encomenda	dias	Trimestral
			Nº de encomendas com atraso na entrega	número	Anual
			Taxa de sobrecusto pessoal -trabalho extraordinário	taxa	Anual
			Desvio Garrafeira	%	Anual
			Acuidade das previsões de procura	número	Anual
		Aprovisionamentos	Eficiência de custo nas ordens de compra	euros	Mensal
			Lead time fornecedor	dias	Anual
			Quebras de MPS	euros	Anual
			Taxa de obsoletos MPS	%	Anual
			Desvio entrega pedidos de compra	dias	Semanal
		Logística Administrativa	Nº enc. processadas por colab. da logística adm.	número	Semanal
			Custo unitário de expedição	euros	Semanal
Actividades de suporte	Compras		Número de SKU's criados	número	Trimestral
			Tempo de criação novos SKU's	dias	Anual
			Preço médio garrafas	euros	Anual
			Preço médio rolha	euros	Anual
			Preço médio embalagem	euros	Anual
			Prazo médio de pagamentos negociados	dias	Anual
			Custos pessoal/compras	índice	Anual
			Rejeições garrafas	%	Trimestral
			Rejeições rolhas	%	Trimestral
			Rejeições rotulagem + embalagem	%	Trimestral
			Nível de serviço prestado	índice	Anual
			Custo médio de processamento por requisição	euros	Anual
			Tempo médio de uma requisição de compra	dias	Trimestral
			Tempo médio de processamento de uma requis. de compra	dias	Trimestral
			Desvio médio de pagamentos a fornecedores	dias	Anual
	Qualidade		Rácio de facturas bloqueadas por ausência de recep. do CI	%	Anual
			Nº de facturas compras recebidas sem ordem de compra	%	Anual
			Índice de reclamações	índice	Trimestral
			Tempo de resposta a reclamações	dias	Trimestral
			Custos CQ/caixa 9 Lt	euros	Trimestral
	Higiene Segurança e Ambiente		Grau cumprimento planeamento qualidade	%	Trimestral
			Grau cumprimento planos de acção	%	Trimestral
			Acidentes de trabalho	número	Trimestral
			Baixa por acidentes de trabalho	dias	Trimestral
			Acções de formação em saúde ocupacional	número	Anual
			Resíduos valorizados	%	Anual
	Manutenção		Resíduos valorizados	euros	Anual
			Consumo de água	m <sup>3</sup>	Trimestral
			Consumo de energia	Kw	Trimestral
			Grau cumprimento plano de manutenção preventiva	%	Semanal
	Recursos humanos		Rácio de intervenções não planeadas	%	Semanal
			Horas de manutenção curativa equipamentos produção	%	Semanal
			Nível de serviço prestado	índice	Anual
			Satisfação dos colaboradores	índice	Bi-anual
			Índice de formação profissional	horas	Trimestral
			Absentismo	%	Trimestral

Macro - Processo	Processo	Sub-processo	Indicadores	Unidade	Frequência
Actividades de suporte	Sistemas de informação		Nível de serviço prestado	índice	Anual
			Custos mensais por posto de trabalho	euros	Anual
			Tempo médio de resposta a solicitações de intervenção	dias	Anual
	Financeira		Prazo médio de recebimentos	dias	Trimestral
			Prazo médio de pagamentos	dias	Trimestral
			Crédito vencido há mais de 30 dias	euros	Trimestral
			Taxa de ganhos cambiais face ao orçamento	índice	Trimestral
			Rácio de descontos financeiros obtidos	%	Trimestral
			Tempo médio atraso na regularização débitos clientes	dias/sem	Trimestral
			Rácio ordens de venda bloqueadas	%	Trimestral
			Rácio facturas de compras não conformes	%	Trimestral
			Nível de serviço prestado	índice	Anual
	Serviços gerais		Custos fixos cantina por colaborador	euros	Anual
			Custos variáveis cantina por colaborador	euros	Anual
			Custos de limpeza em Avintes e Gaia	euros	Anual
			Custos com vigilância e segurança em Avintes e Gaia	euros	Anual
			Nível de serviço prestado	índice	Anual

## Indicadores de gestão do Grupo Sogrape

Fonte: Sogrape (2004)